

**Ética e Responsabilidade Social Empresarial – A contribuição das
empresas na promoção da equidade e da justiça social: análise a partir
da experiência de algumas empresas do setor têxtil do Norte de Minas
– MG – Brasil**

Maria de Fátima Rocha Maia

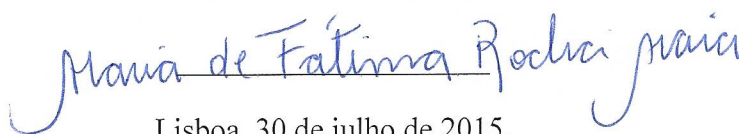
**Tese de Doutoramento em
Sociologia Económica, do Trabalho e das Organizações**

Julho, 2015

[DECLARAÇÕES]

Declaro que esta tese é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

Maria de Fátima Rocha Maia

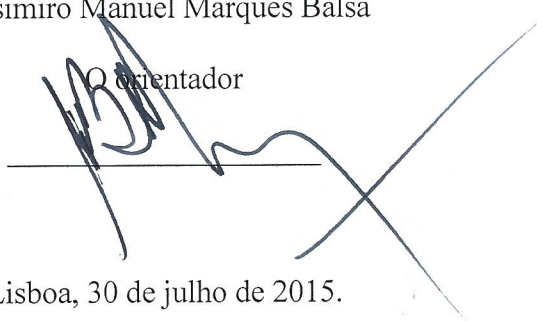


Lisboa, 30 de julho de 2015.

Declaro que esta tese se encontra em condições de ser apreciado pelo júri a designar.

Casimiro Manuel Marques Balsa

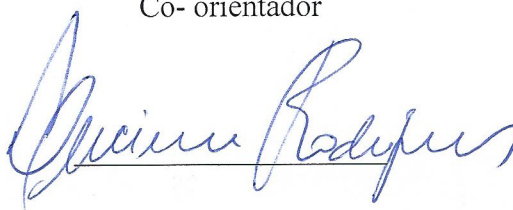
Orientador



Lisboa, 30 de julho de 2015.

Luciene Rodrigues

Co- orientador



Lisboa, 30 de julho de 2015.

Tese apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Sociologia Económica, do Trabalho e das Organizações, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Casimiro Manuel Marques Balsa e co-orientação científica da Professora Doutora Luciene Rodrigues

Apoio financeiro da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia através da Bolsa de doutoramento com referência SFHR / DB / 71733 /2010 , por fundos nacionais do MCTES - Ministério da Ciência e Tecnologia do Ensino Superior.

Agradecimentos

É sempre muito difícil conseguir transmitir todo nosso reconhecimento pelo apoio recebido no decorrer de um trabalho.

Agradeço:

Primeiramente a minha família, minha base de amor.

Ao mestre e educador, o prof. Doutor Casimiro Balsa, por uma orientação pautada na ética, na competência e no compromisso. Agradeço pelo apoio incondicional e pela paciência no decorrer de todo o doutoramento.

A Luciene, minha co-orientadora e amiga, sempre com comentários pertinentes e pelas palavras de ânimo nos momentos em que a tese parecia ser infindável. Uma grande incentivadora.

A José Maria Alves Cardoso um agradecimento especial, pela generosidade que me acolheu, principalmente nos momentos mais críticos. O seu apoio foi fundamental para a concretização deste trabalho. Obrigada pela amizade, que para mim sempre foi preciosa.

A Paula Bouça, que desde o início do doutoramento me cativou. Por ti tenho um carinho especial, obrigada por toda ajuda.

A Cláudia Urbano, que tanto me apoiou nessa reta final, obrigada Cláudia pela boa vontade, prontidão e clareza com que me ajudou nas análises dos dados.

Agradeço a todos os diretores e representantes das empresas: o senhor Adelmo Pércope, senhor Marco Antônio Branquinho, o senhor Rodrigo Lanna e dona Emília Lanna, o senhor Antônio Silvério Paculdino, o senhor Guilherme Paculdino, senhor Denilson, o senhor José Neto, o Senhor Marcelo e toda equipe do Instituto Francisca de Souza Peixoto, que disponibilizaram o precioso tempo para nos prestar informações.

Na FIEMG, agradeço o senhor Ezio Darioli pela boa vontade e atenção, além de prestar informações preciosas, viabilizou as visitas aos micro e pequenos empresários

nas localidades. A Annabella de Fátima Freitas, responsável pelo Núcleo de RS da FIEMG.

Outras instituições também foram importantes na disponibilização das informações. Na Secretaria Estadual da Fazenda, não poderia deixar de agradecer as senhoras Shirley Rosane Oliva Oliveira e Rosires pela disponibilização de informações valiosas, que viabilizaram a aplicação do questionário. Ao senhor Marcílio Ribas da Cemig.

Aos colegas do departamento de Economia, em especial a Tânia Fialho e Luciana Costa, que souberam apoiar nessa reta final. A Ana Maria, Nayana, Paula, Gisele e Françoise, obrigada, um auxílio indispensável. A Luís Antônio Macedo, obrigada pela disponibilidade na leitura de alguns textos. A Sara pelas palavras de incentivo.

A Rayane Maia e Maria Alice pela transcrição das entrevistas. A Rute Rosa pela correção do português.

Em Lisboa vou deixar bons amigos, todos especiais. Não poderia deixar de agradecer a Clara Vital pela leitura dos textos e pela contribuição crítica nos seminários. Aprendi muito contigo, Clara. Agradeço a Leda Barbio pelas discussões a respeito da análise de conteúdo. A Arlinda e Liliana, colegas na sala de doutoramentos e amigas queridas, vou sentir muitas saudades. A Manuela, Eva, Susana, já sinto saudades do convívio.

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho, entre os quais não poderia deixar de destacar: o apoio financeiro da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

Ética e Responsabilidade Social Empresarial – A contribuição das empresas na promoção da equidade e da justiça social: análise a partir da experiência de algumas empresas do setor têxtil do Norte de Minas – MG – Brasil

Maria de Fátima Rocha Maia

Resumo

Os efeitos da mundialização do capital e as implicações do neoliberalismo reconfiguraram os mercados e geraram alterações no comportamento dos indivíduos. Esses novos cenários de produção do social alteram as definições dos papéis dos atores tradicionais e conduzem-nos ao questionamento do sentido das suas ações. Assim, interessa-nos, particularmente, analisar a corresponsabilidade das empresas no desenvolvimento social e humano e no processo de transformação social. Essa reflexão obriga-nos a tecer considerações sobre a definição do estatuto económico das empresas e as suas finalidades éticas, ou a articulação entre, por um lado, os constrangimentos de gestão que pesam sobre as empresas a curto prazo e o plano singular e, por outro lado, as suas funções económicas a médio e a longo prazo e o plano do conjunto da sociedade. Esta discussão tem sido feita dentro dos esforços de teorização sobre a “responsabilidade social das empresas” (RSE). O presente estudo busca contribuir para uma discussão sobre o significado desta responsabilidade. Para tal, fizemos um inventário das dimensões associadas na literatura às práticas de RSE a partir das quais construímos uma tipologia das diferentes modalidades de responsabilidade que podem ser invocadas. Procurámos perceber como, e em que medida, as dimensões em que são promovidas como marcas da responsabilidade social das empresas se encontram distribuídas em tecidos económicos comuns, ou seja, tecidos económicos significativos de um ponto de vista intencional ou compreensivo e representativos, ao mesmo tempo, no plano extensivo, de práticas responsáveis nos planos da equidade e da justiça social. Esta orientação justifica-se pelo facto de, para além do conhecimento de práticas emblemáticas, o nosso estudo visa a compreensão de contextos socioeconómicos marcados por grandes disparidades na distribuição dos indicadores de equidade económica e de justiça social e onde, portanto, práticas empresariais responsáveis poderiam ter um significado e um efeito importantes na perspetiva da transformação das situações. Na realização da pesquisa empírica, optámos pela região Norte de Minas Gerais, no Brasil. Optámos, ainda, pelo setor do têxtil, tendo em conta: a sua importância para a região; a sua interdependência entre níveis de responsabilidade diferentes; a grande abrangência das atividades económicas envolvidas; a distribuição da atividade por empresas de diferentes dimensões e escalas e o número importante de trabalhadores abrangidos. Esta escolha do setor e do território possibilitou a consideração de diferentes vetores de análise: os modos de produção; as dimensões de empresas; os níveis de implicação no processo de globalização; os modos de inserção na economia; os setores implicados na cadeia produtiva; os tipos de trabalho – responsável e irresponsável. Neste estudo, procura-se identificar as práticas responsáveis, de acordo com a tipologia que construímos, com intuito de elencar quais têm sido as boas (ou más) práticas das empresas no Norte de Minas na perspetiva da RSE. Isto significa que, em oposição às modalidades de prática que se ajustam à definição de RSE, se perfilam outras que não obedecem aos critérios da certificação, existindo ainda muitas que poderemos considerar de irresponsabilidade, à luz dos valores éticos e de justiça social promovidos pelo label RSE.

Palavra Chave: Responsabilidade Social Empresarial; Ética; Indústria têxtil; Norte de Minas Gerais - Brasil.

Abstract

The effects of capital globalization and the implications of neoliberalism reconfigured markets and brought changes in the individuals' behavior. These new social production scenarios alter the traditional actors' role definitions and lead us to question the meaning of their actions. Thus, we are particularly interested in analyzing the responsibility of companies in the social and human development and in the social transformation process. This reflection requires considerations on the definition of the economic status of companies and their ethical purposes or the relationship between, on the one hand, management of the constraints that weigh on short-term business and the singular plan and on the other hand, their economic functions in the medium and long term and the plan of the whole society. This discussion has been carried within the theorizing efforts on "corporate social responsibility" (CSR). This study seeks to contribute to a discussion on the meaning of this responsibility. To this end, we made an inventory of the dimensions associated in the literature to CSR practices from which we built a typology of different responsibility modalities which may be invoked. We tried to understand how and to what extent the dimensions in which they are promoted as marks of corporate social responsibility are distributed on common economic tissues, i.e., significant economic tissues of an intentional point of view or comprehensive and representative at the same time in the extensive plan of responsible practices in the plans of equity and social justice. This approach is justified by the fact that beyond the knowledge of emblematic practices, our study aimed at understanding the socio-economic contexts marked by great disparities in the distribution of economic equity indicators and social justice and where, therefore, responsible business practices could have a meaning and an important effect in view of the transformation of situations. In conducting the empirical research, we opted for the northern region of Minas Gerais, Brazil. We have also chosen the textile sector taking into account its importance for the region; the interdependence among different levels of responsibility; the broad scope of economic activities involved; the distribution of activity by different size and scales companies and the large number of covered workers. This sector and territory choice enabled the consideration of different analytical vectors: the modes of production; the size of companies; implication levels in the globalization process; the modes of insertion in the economy; the sectors involved in the production chain; the types of work - responsible and irresponsible. This study seeks to identify the responsible practices; according to the typology we have built with the intention of listing which have been the good (or bad) practices of companies in the North of Minas Gerais in the perspective of CSR. This means that, opposed to modalities of practice that fit the definition of CSR, there are others that do not meet the certification criteria and still many that we may consider irresponsible in the light of ethical values and social justice promoted by the label CSR.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Ethics; Textile industry; North of Minas Gerais - Brazil.

Índice

Introdução.....	1
1. A responsabilidade social face ao processo de mundialização do capital e às transformações do papel do Estado.....	7
1.1 Mundialização do Capital, Crise do Estado Social e a Questão da Responsabilidade Social.....	7
1.2 Mutações nas funções do Estado e o papel das políticas públicas – do Estado de Bem-Estar Social ao Estado Neoliberal.....	12
1.3 Reforma ou a reconstrução do Estado.....	17
1.3.1. O papel do Estado na sociedade no século XXI.....	24
1.3.2 Algumas considerações sobre a atuação do Estado no Brasil.....	31
Considerações parciais.....	40
2. Tipologias de empresas e modelos de gestão no limiar do século XXI.....	42
2.1 A questão da responsividade dos atores com as questões sociais e o papel das empresas.....	43
2.2 A Empresa como unidade de análise: questões metodológicas.....	44
2.3 Do Taylorismo aos modelos de produção flexível.....	48
2.4 Teoria da firma e as novas formas de acumulação.....	52
2.5 Micros e pequenas empresas: caracterização e fatores favoráveis à sobrevivência no mercado.....	57
2.6 As pequenas empresas e as formas de acumulação flexíveis.....	60
Considerações parciais.....	64
3. Ética nos negócios e responsabilidade social empresarial.....	68
3. 1 Introdução a ética weberiana.....	68
3.2 Ética empresarial.....	75
3.3 Vertentes teóricas e modelos de Responsabilidade Social Empresarial.....	84
3.3.1 Modelos de Responsabilidade Social Empresarial.....	87

3.3.2 Responsabilidade individual (RSI) e responsabilidade social empresarial (coletiva – RSE).....	106
3.3.3 Responsabilidades voluntária e obrigatoriedade.....	109
3.4 O que é e o que não é Responsabilidade social empresarial.....	114
Considerações parciais.....	121
4. Construção do quadro de referências conceitual teórico e empírico.....	123
4.1 Uma proposta de tipologias para a Responsabilidade Social Empresarial.....	123
4.2.1 Filantropia Empresarial.....	127
4.2.2 Ação Social Empresarial (ASE)	127
4.2.3 Cidadania Empresarial.....	130
4.2.4 A Responsabilidade Social Empresarial numa perspetiva ampla: algumas sistematizações a partir da literatura e da tipologia de estudo.....	137
4.3 Construção conceitual empírica.....	148
4.3.1 Critérios para a escolha do território e do setor económico têxtil.....	148
4.4 Contexto sócio-histórico do Norte de Minas.....	156
4.4.1 Histórico das empresas têxteis locais.....	163
4.5 Trajetórias da Recolha de Dados, fonte das informações e contorno das dificuldades encontradas.....	170
4.5.1 Delimitação e cálculo da amostra da pesquisa.....	178
4.5.2 Apresentação dos instrumentos de observação.....	186
5. A construção de uma tradição têxtil no Norte de Minas Gerais estratégias e motivações.....	191
5.1 Estado e Desenvolvimento: a indução da indústria têxtil local.....	191
5.2 A indústria do vestuário e de confeção: características gerais.....	198
Considerações parciais.....	207
6. Um balanço da RSE à luz da Ética e da justiça Social: Responsabilidade versus irresponsabilidade empresarial.....	208
6.1 O tratamento das questões sociais e da justiça social pelas empresas têxteis na mesorregião Norte de Minas Gerais.....	208

6.1.1 Caracterização do universo inquerido via questionário.....	208
6.1.2 Desenvolvimento da análise - As características da responsabilidade social das empresas segundo a sua forma de produção.....	221
6.2. Construção tipológica das orientações sociais do tecido empresarial significativo da região de Norte de Minas.....	244
6.2.1 Estudo dos casos paradigmáticos: as empresas do setor industrial têxtil.....	244
6.2.2 Análise temática das entrevistas.....	254
Considerações parciais.....	276
Considerações Finais.....	278
Referências Bibliográficas.....	287
Anexos.....	313

Lista de Tabelas

Tabela 1- Cobertura da força de trabalho por vários programas e setores difíceis de incorporar 2000-2003 (várias unids de medida, cada uma em uma coluna).....	38
Tabela 2 – Distinção entre ética da Responsabilidade e da Irresponsabilidade Social	78
Tabela 3 - Posições de Responsabilidade Social Empresarial	101
Tabela 4 - Variedades da Responsabilidade Social Empresarial	102
Tabela 5 - Modelos e variedades da Responsabilidade Social Empresarial.....	102
Tabela 6 - Tipos e escopo da RSE	141
Tabela 7 - Crescimento do emprego nos municípios na indústria e no setor têxtil – municípios selecionados 2010-2013	150
Tabela 8 - Crescimento da atividade têxtil nos municípios selecionados – 2002 – 2013 (Ano Base 2002).....	151
Tabela 9 - Crescimento do número de empresas nos municípios, na indústria e no setor têxtil - municípios selecionados – 2010 – 2013.....	154
Tabela 10 - Quantidade de empregos e empresas do setor têxtil Norte Mineiro por tamanho das empresas em 2013	155
Tabela 11 - Empresas e empregos na indústria têxtil do Norte de Minas - 2013.....	155
Tabela 12 - Empresas e empregos Norte de Minas por tamanho de empresas em 2007 E 2012	158
Tabela 13 - Participação no total de empresas e de emprego do Norte de Minas Gerais 2012	159
Tabela 14 – PIB E PIB <i>per capita</i> e renda domiciliar <i>per capita</i> -2010 - região de planejamento de Minas Gerais – 2008 - 2010	163
Tabela 15 - Número de empresas do setor têxtil e de confecção em municípios selecionados do Norte de Minas Gerais segundo dados junta comercial, centro de diretores lojistas - cdl, sindicato patronal têxtil e rais	174
Tabela 16 - Municípios do Norte de Minas com atividades do setor têxtil em 2010.....	175
Tabela 17 - Variação na quantidade de empresas e de empregos segundo o porte da empresa nos municípios selecionados no período de 2005 a 2010.....	178
Tabela 18 - Delimitação da amostra estratificada	180
Tabela 19 - Revisão da amostra com aumento da margem de erro de 5% para 7% e redução do nível de confiança de 95% para 90% e com equivalência explicada	184
Tabela 20 - Emprego industrial Norte de Minas Gerais em 2012.....	197
Tabela 25 - Tipologia de empresa por tamanho e por vínculo empregatício e por modalidade das instalações da empresa	212
Tabela 26 - Produção mês da empresa, capital de giro, com empregados e terceirização.....	214
Tabela 23 - Empresas e empregos da indústria têxtil no estado de Minas Gerais - 2013	246
Tabela 24 - Emprego indústria têxtil no município de Cataguases em anos selecionados por tamanho de estabelecimento. emprego total e participação relativa	248
Tabela 25 - Emprego indústria têxtil nos municípios de Pirapora, Caetanópolis, Sete Lagoas, em anos selecionados por tamanho de estabelecimento. emprego total e participação relativa	256
Tabela 26 – Número de emprego da indústria têxtil no município de Montes Claros em anos selecionados por tamanho de estabelecimento. emprego total e participação relativa.....	267

Lista de Quadros

Quadro 1 - Conceitos relacionados à Responsabilidade Social das Empresas	94
Quadro 2 - Tipologia da Ação e da não Ação	121
Quadro 3 - Proposta de Tipologia da Ação Social Empresarial	129
Quadro 4 - Diferenças entre os Termos relacionados à Responsabilidade Social.....	134
Quadro 5 - Diferentes concepções de RS das Empresas do Brasil.....	139
Quadro 6 - Estratégia de Atuação de Responsabilidade das Empresas	140
Quadro 7 - Critérios para Montar Tipologias sobre RSE	146
Quadro 8 - Diferenças entre as categorias tipológicas	147
Quadro 9 - Classificação das empresas do segmento de confecção /fação Norte de Minas.....	215
Quadro 10 - Microempresa e pequena empresa quanto ao registo do empregado e a terceirização.....	216
Quadro 11 - Produção – quantidade de empresas por faixa de produção, empresas com empregados e percentual da produção Terceirizada.....	216

Lista de Figuras

Figura 1 - A Construção Teórica da RSE.....	96
Figura 2 - Acumulação do Conceito De RSE 1950 - 2002	96
Figura 3 Pirâmide da Responsabilidade Social	98
Figura 4 - O Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial.....	99
Figura 5 - Proposição de Modelo das Variedades Conceituais da RSE	102
Figura 6 - Relações entre Motivação da Ação e Alvo da Ação nos Modelos das Variedades Conceituais da RSE.....	105
Figura 7 - Mesorregiões de Minas Gerais	160
Figura 8 - Evolução Percentual do Número de Empregos no Setor Têxtil - Brasil, Minas Gerais e Norte de Minas 1985-2012 (1985=100%).....	170
Figura 9 - Municípios do Norte de Minas com atividade da Cadeia Têxtil em 2010.....	175

Introdução

A conceção tradicional de empresa e do empresário empreendedor, dinâmico, com intuição para novas oportunidades e cujo objetivo principal é a maximização dos lucros é perceptível e tem sido um dos principais propulsores das relações capitalistas. No decorrer dos processos de transformações, que são naturais no bojo de qualquer paradigma, tanto os recursos humanos como os patrimoniais apresentam modificações. Assim, os aspetos que o caracterizam ora são reforçados, ora são alterados. Nesse cenário, os valores morais e éticos refletidos nos padrões de comportamento dos atores sociais modelam os novos contextos socioeconómicos.

Nesta perspetiva, a empresa no limiar do século XXI, pode ser concebida como sendo um organismo vivo dotado de recursos diferenciados e de um conjunto de atores sociais. É um *locus* de produção de sociabilidades, de projetos e de articulação da diversidade dos sistemas de representação. É uma instituição social criadora de laços sociais que, cada vez mais, que pode estar engajada em questões de carácter social, considerando os aspetos legais, ambientais, económicos, éticos e sociais.

A procura pela compreensão da ética no mundo dos negócios tem sido alvo de grande atenção por parte da sociedade. Desde os anos 80, o interesse pela ética obteve destaque no mundo empresarial, sendo objeto de inúmeros consensos e dissensos. Esse facto intensificou-se com a consolidação das democracias, com a abertura comercial, bem como com o desenvolvimento tecnológico, que facilitou o acesso e a livre circulação de informação. Estes aspetos contribuem para que haja uma maior visibilidade das questões relacionadas a ética e dos dilemas impostos por esta na gestão das empresas.

As decisões empresariais muitas vezes são controversas; o cenário das relações industriais é bastante complexo e a paradoxal relação entre competitividade e bem-estar social é, muitas vezes, um desafio aos gestores. A crescente demanda social por moralidade nos negócios tem contribuído para potencializar a observância de posturas éticas nos processos de tomada de decisões empresariais.

A intervenção social das empresas já era evidente a partir do final do século XIX nos EUA e, frequentemente, estava associada a iniciativas individuais de empresários beneméritos, que por motivações humanitárias, praticavam atividades filantrópicas.

Durante muito tempo, nos processos de industrialização, a empresa esteve focada na expansão do capital. A preocupação centrava-se na produção, concorrência, aumentos de produtividade, eficiência e lucro e as ações empresariais visavam servir os interesses dos proprietários. Gradualmente, surgiram novas ideias relativas a concepções de ordem legal, ambiental, económica, ética e social e aos poucos ganharam espaço nos debates sobre as condutas empresariais.

Nos Estados Unidos e na Europa, os primeiros estudos académicos sobre a RSE surgem, especialmente, a partir da década de 50, sendo difundidos nas décadas subsequentes. A publicação do livro *Responsabilidades sociais do homem de negócios* de Bowen, em 1953, lança a base para a compreensão da RSE como um misto de obrigação e ação voluntária. Cresce a ideia de que as empresas devem assumir papel ativo na resolução dos problemas sociais.

Os debates relacionados com a ideologia da Responsabilidade Social Empresarial, neste estudo denominada RSE, parece ganhar mais relevância perante o recuo do Estado frente às demandas da sociedade e na medida em que as empresas têm sido, cada vez mais, chamadas a contribuir com a resolução das questões sociais. Nesta perspetiva, é importante refletir sobre a concepção da empresa, bem como sobre o seu papel e a sua corresponsividade no enfrentamento das questões sociais.

Neste sentido, no presente estudo, procuramos aprofundar a discussão sobre o significado da responsabilidade social perante questões como as seguintes: Construir escolas? Não jogar poluentes nos rios? Oferecer serviços sociais aos funcionários e suas famílias? O que devem fazer as empresas? O que não devem fazer?

Alguns autores concebem as práticas de responsabilidade social como sendo aquelas que são baseadas na livre iniciativa e que excedem o registo da obrigação legal. Para outros, a conduta empresarial socialmente responsável está relacionada com o envolvimento e comprometimento com o seu meio, e contempla a dimensão interna e externa do empreendimento, que traga reflexos positivos na imagem da empresa. Assim, são tidos em conta aspetos relacionados com os direitos humanos, com os direitos dos empregados e dos consumidores, a relação com os fornecedores, o envolvimento comunitário, o monitoramento e a avaliação de desempenho, bem como os direitos dos grupos de interesse. Em suma, abrange todas as relações da empresa com

os seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.

Outros concebem a responsabilidade social como sendo um *mix* da ação de ordem económica, instrumental, legal e moral. Desta forma, a conduta socialmente responsável não se restringe a procedimentos relacionados com a dimensão legal e económica. Para além disso, requer inclusive “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com as outras partes interessadas e comunidades locais.

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, no presente trabalho, passamos pela via da discussão teórica-conceitual e empírica da responsabilidade social das empresas. Na abordagem teórica da tese focamos a interligação entre a responsabilidade social e a ética empresarial, o debate sobre responsabilidade moral, utilitarismo e autointeresse, a reestruturação produtiva, a mundialização, o neoliberalismo e as novas configurações do trabalho. Esta discussão tem como ponto de partida os trabalhos desenvolvidos por alguns autores das áreas científicas da Sociologia e da Economia.

Para realizarmos a pesquisa empírica, elegemos empresas de um setor específico, o setor têxtil, situadas dentro de um território significativo para o estudo da problemática – a região Norte de Minas Gerais. A escolha do setor têxtil e do território específico possibilitou a consideração dos seguintes vetores: modos de produção; dimensões de empresas; níveis de implicação no processo de mundialização; modos de inserção na economia – formal e informal; setores implicados na cadeia produtiva: agrícola, comercial e industrial (com diferentes níveis); tipos de trabalho – responsável e irresponsável segundo valores éticos.

Além de efetuarmos uma tipologia referente à RSE, fizemos entrevistas com dirigentes de empresas do setor têxtil selecionadas na região norte de Minas Gerais¹.

¹ Para efeitos deste estudo, os espaços denominados *região Norte de Minas* e *mesorregião Norte de Minas* podem ser considerados como sinónimos. Pois, as unidades empresariais pesquisadas estão estabelecidas em municípios que compõem o tal espaço territorial, independente da nomenclatura utilizada por diferentes instituições de pesquisa. O facto da quantidade de municípios considerados sobre perspetiva de uma nomenclatura ou de outra não ser a exatamente a mesma, não compromete os argumentos deste trabalho.

Este estudo inclui ainda a aplicação de questionários a pequenas empresas formais da mesorregião Norte de Minas Gerais.

Tradicionalmente, o setor têxtil, embrião e motor da revolução industrial inglesa, é um dos setores que mais impactos gera nas relações com os setores a montante (agricultura) e a jusante (serviços), além das ligações intrassetoriais, com outros ramos industriais. Trata-se de um ramo com muitas “ramificações”, uma indústria motriz no sentido perrouxiano. A escolha do setor têxtil deve-se ao facto de este apresentar uma expressiva importância no que se refere ao fomento do emprego e, consequentemente, à renda citada na mesorregião.

Ao nível de mesorregião, este setor empregava 5.016 pessoas em 1999 e em 2007 passa a empregar 7.148 pessoas. Apesar das automatizações e da modernização tecnológica, o setor têxtil continua a ser um dos setores mais importantes na geração de emprego na mesorregião com vários elos a montante e a jusante na cadeia produtiva. Contudo, nos últimos anos, tem apresentado uma redução no emprego têxtil no grupo de médias e grandes empresas e ampliação do emprego nas micro e pequenas empresas. Nesse sentido, cabe uma análise das ações e das intervenções sociais desenvolvidas pelas empresas e o alcance destas na promoção da justiça social e da equidade.

Os objetivos da nossa pesquisa podem ser sintetizados nas seguintes questões: Em que medida essas ações desenvolvidas pelas empresas refletem a responsabilidade social empresarial? Quais são as dimensões de uma empresa responsável? Quais é que têm sido as práticas das empresas no Norte de Minas para com a responsabilidade social?

A nossa pesquisa tem como objetivos: **(a)** analisar o movimento social conduzido sob a designação de “Responsabilidade social das empresas” e confrontar as suas propostas e resultados com as orientações produzidas no “enquadramento geral”; **(b)** sistematizar as dimensões utilizadas para definir a RSE e construir uma tipologia de posições suscetível de oferecer um quadro compreensivo para as diferentes propostas e práticas existentes; **(c)** fazer uma descrição intensiva de tipos de empresas significativos existentes nos territórios estudados; **(d)** proceder a uma caracterização extensiva das empresas do setor e no território estudado.

Organizamos o texto da seguinte forma: além da introdução e das considerações finais, o presente trabalho divide-se em seis partes: as três primeiras dizem respeito ao enquadramento teórico do trabalho e as três últimas à pesquisa empírica.

Na primeira parte, analisa-se o processo de mundialização do capital, a crise do Estado Social e a questão da responsabilidade social do Estado no Brasil. São abordados os processos de reestruturação da produção e do trabalho e das suas consequências na questão social no limiar do século XXI. Além disso, são focadas as mutações nas funções do Estado e do papel das políticas públicas, bem como a responsabilidade social do Estado.

A segunda parte diz respeito aos diferentes modelos de gestão e de tipologias de empresas no século XXI. Apresentam-se alguns apontamentos metodológicos relacionados com a empresa como unidade de análise e abordam-se as novas formas de acumulação e alguns modelos de empresas, com destaque para os modelos pós-fordistas e modelos híbridos de empresas.

Na terceira parte, denominada ética e responsabilidade social empresarial, analisamos a questão da Responsabilidade Social das Empresas tendo por base a dimensão de valores éticos e de justiça social. Analisamos ainda a questão da coresponsividade dos atores com as questões sociais atuais e o papel das organizações empresariais. As diferentes expressões da responsabilidade social empresarial.

Na quarta parte, apresenta-se a construção de um quadro de referências conceituais (teórico e empírico), no qual englobamos a apresentação de tipologias de RSE e de propostas metodológicas. Engloba também trajetórias da recolha de dados: a fonte das informações, a unidade de análise geográfica e os contornos das dificuldades encontradas.

Na construção conceitual empírica, analisamos a ética e a responsabilidade social de empresas do setor têxtil da região norte do estado de Minas Gerais. Inicialmente, fazemos uma breve contextualização da história, das questões sociais no Norte de Minas, das empresas têxteis da região e das transformações diante da mundialização e impactos na economia e sociedade local, bem como as ações desenvolvidas pelas Empresas em estudo.

Na quinta parte, consideramos a existência de uma tradição têxtil no Norte de Minas Gerais e tratamos de alguns aspectos relacionados com a organização produtiva, as estratégias e características das suas unidades têxteis.

Na sexta e última parte, fazemos um balanço da RSE à luz de valores éticos e de justiça social. Analisamos a contribuição das ações sociais das empresas têxteis no equacionamento das questões sociais e da justiça social na região Norte de Minas Gerais.

Nas considerações finais fazemos uma síntese da pesquisa desenvolvida e das conclusões que a mesma nos facultou. Procuramos fazer uma reflexão sobre os avanços e dificuldades da leitura da RSE.

Parte I

1. A responsabilidade social face ao processo de mundialização do capital e às transformações do papel do Estado

Neste capítulo, analisamos o processo de mundialização do capital, a crise do Estado Social e a questão da responsabilidade social do Estado. Procuramos abordar aspetos que, direta e/ou indiretamente, se vinculam ao assunto. São evidenciados alguns dos processos relacionados à reestruturação da produção e do trabalho, bem como as suas consequências na questão social no limiar do século XXI. Consideramos algumas das mutações ocorridas nas funções do Estado e o papel das políticas públicas na sociedade. Para além disso, discute-se ainda questões relacionadas com a responsabilidade social do Estado e das Empresas.

1.1 Mundialização do Capital, Crise do Estado Social e a Questão da Responsabilidade Social

Chesnais (1996) define mundialização do capital como:

A expressão mundialização do capital é a que corresponde mais exatamente à substância do termo inglês “mundialização”, que traduz a capacidade estratégica de todo grande grupo oligopolista, voltado para a produção manufatureira ou para as principais atividades de serviços, de adotar, por conta própria, um enfoque e conduta “globais”. O mesmo vale, na esfera financeira, para as chamadas operações de arbitragem. A integração internacional dos mercados financeiros resulta, sim, da liberalização e desregulamentação que levaram à abertura dos mercados nacionais e permitiram sua interligação em tempo real. Mas baseia-se, sobretudo, em operações de arbitragem feitas pelos mais importantes e mais internacionalizados gestores de carteiras de ativos, cujo resultado decide a integração ou exclusão em relação às “benesses das finanças de mercado”.

(Chesnais, 1996: 17)

Chesnais concebe a mundialização como o resultado de dois movimentos conjuntos, interligados e distintos: o movimento da longa fase de acumulação do capital

vivenciado pelo capitalismo desde 1914 e o movimento das políticas “de liberalização, de privatização, de desregulamentação e de desmantelamento de conquistas sociais e democráticas”, movimento iniciado na década de 1980, principalmente impulsionado nos governos Thatcher e Reagan (cf. Chesnais, 1996: 34).

Embora o objetivo central deste estudo não seja discutir com profundidade os aspetos relativos à mundialização do capital, é importante que compreendamos os impactos da mundialização e das implicações do neoliberalismo nas novas configurações dos mercados, bem como nos indivíduos no mundo atual. Também serão apresentadas algumas das implicações decorrentes das mudanças ocorridas no transcurso da modernidade. Será abordada a nova forma de estar do indivíduo diante das situações cotidianas da vida, bem como nas mudanças dos princípios e dos valores².

As mudanças provenientes da evolução de uma sociedade tradicional para uma sociedade moderna podem gerar uma tensão existencial, porque os indivíduos ao se desenvencilharem de uma determinada ordem social, sentem-se inseguros e desorientados, diante dos perigos e riscos da vida no mundo moderno (cf. Giddens, 1991 *apud* Silva, 2005).

Na Europa, a partir do século XVII, a modernidade manifesta-se pela rejeição da tradição e pela marginalização. Ela gerou consequências globais que contribuíram para as descontinuidades entre as instituições sociais modernas e as tradicionais. As relações sociais tradicionais foram diluídas em prol das relações pecuniárias. A racionalidade presente nas relações modernas assente em relações objetivas e impessoais produziu transformações na relação entre trabalho e produção, contribuindo para que a sociedade capitalista dominasse as relações de produção. Esse processo ampliou-se com a utilização maciça de tecnologias nos sistemas produtivos e com a implantação de métodos e técnicas que propiciaram maior controle do trabalho. Nesse contexto, assiste-se a uma relativa rutura nas relações sociais tradicionais, inclusive com ampliação da demanda por um maior nível de especialização do trabalho.

² Existe uma série de autores que discute o conceito de modernidade, como por exemplo, Giddens (1991), Lyon (2005), entre outros. Porém, este estudo não tem a intenção de traçar essa discussão ao pormenor, porque o que se pretende é utilizar as mudanças que a modernidade trouxe ao modo de ser do mundo atual.

As sociedades capitalistas, enquanto subtipos das sociedades modernas, retroalimentam-se, sendo que o capitalismo deriva da modernidade e procura nela as bases para o seu desenvolvimento (cf. Giddens, 1991). Por conseguinte, a influência da modernidade atinge as relações sociais. A ordem social no espaço globalizado exprime o rompimento com as estruturas sociais, políticas e económicas por intermédio das mudanças consideráveis à escala mundial. Tais mudanças implicaram em questionamentos quanto aos modos convencionais de atuação refletidos nas modificações do comportamento dos indivíduos e da coletividade nas relações sociais. Trata-se de um “novo ‘*facies*’ social, económico, político, ideológico, Cultural” (Paula, 1989: 69).

A nova génese do capitalismo avançado possibilitou a criação do mercado mundial, apoiado na busca incessante do lucro, fazendo emergir um “*eu*” debilitado e destituído de valor. Sociedade da razão, do consumo individualista, esvaziada eticamente e absorvida pelo ganho económico (cf. Domingues, 2002).

Num processo produtivo global, as noções de espaço e de tempo são redimensionadas (Liszt Vieira, 2005; Santos, 2005). Há uma crescente interdependência entre todos os países através de estratégias como a elevação de controles sobre o movimento de capitais, a remoção de barreiras alfandegárias e restrições administrativas, a intensificação do comércio internacional e de comércio livre. Nesse cenário, as empresas transnacionais planeiam a alocação dos seus recursos em função da disponibilidade dos mesmos. Nesse processo, desconsideram-se as implicações dessas deslocalizações para os países de baixos custos salariais. Nas suas estratégias predominam os interesses em termos globais, mesmo em função da perda de primazia do espaço nacional (cf. Stiglitz, 2005). Essa dinâmica é endossada por instituições como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico e a Organização Mundial do Comércio (cf. Ramonet, 1998). Tais instituições ao fomentarem novas fontes de competitividade geravam mudanças nos padrões de concorrência. Esse comportamento, todavia, contribui para o aumento das desigualdades na distribuição da riqueza (cf. Hespanha, 2005: 163); impactando nos laços de solidariedade social local e nacional (cf. Liszt Vieira, 2005: 70).

A intensificação das interações económicas, sociais, políticas e culturais é um processo complexo que permeia as mais diversas áreas da vida social. Afeta desde a mundialização dos sistemas produtivos e financeiros até à revolução nas tecnologias e práticas de informação e de comunicação. Desde a erosão do Estado nacional e redescoberta da sociedade civil até o aumento exponencial das desigualdades inclusive as sociais (cf. Santos, 2005: 19).

As consequências sociais da mundialização do capital, enquanto fenómeno socioeconómico, são sentidas na deterioração dos termos de troca e na precariedade do trabalho. A mundialização produtiva ao fornecer as condições para que a produção se realize em qualquer lugar do mundo desloca a estrutura produtiva para países que permitem às empresas produzirem com menores custos, implicando na caducidade da lei das vantagens comparativas, que afeta principalmente os países mais pobres, cujas vantagens competitivas tradicionais centram-se em recursos naturais e em mão de obra barata. A liberalização do comércio e o livre movimento de capitais trouxeram desvantagens para os países de baixos custos salariais e também para as classes operárias dos países capitalistas avançados, que sentiram seus impactos através da flexibilização do trabalho e o rebaixamento dos salários. Além disso, em prol de uma maior produtividade e do lucro capitalista, o uso da terra e dos recursos naturais foram submetidos estreitamente às leis do mercado (cf. Chesnais, 1996).

A mundialização significou, no âmbito dos mercados, a desterritorialização: a) “do capital que perdeu sua vinculação nacional eximindo-se do poder regulatório e dos Estados e da pressão dos sindicatos nacionais; b) do trabalho, que teve que deslocar para locais onde existam oportunidades de emprego”. Essa mobilidade da produção e das forças produtivas provocou o barateamento da força de trabalho e aumento das migrações (cf. Hespanha, 2005: 166).

Segundo Chesnais (1996) nunca o trabalho humano foi tido como mercadoria como agora o é. O trabalho foi desvalorizado pelo avanço do progresso técnico e pela perda da capacidade de negociação dos trabalhadores.

No advento da mundialização produtiva, é a empresa transnacional a principal responsável pela dinâmica capitalista³, a influência do interesse do grande capital e também como desfecho da destruição criadora de Schumpeter, onde os “incessantes e descontínuos progressos tecnológicos, resultado da abertura e ampliação de novos mercados caracterizam (...) o processo de concentração e centralização do capital à escala mundial” (Kupfer, 2002: 405).

Para Chesnais (1996: 37) o global refere-se à “capacidade da grande empresa de elaborar, (...) uma estratégia seletiva em nível mundial, a partir de seus próprios interesses. Estratégia (...) integradora ou excludente para os demais atores, (...) países, (...) empresas ou trabalhadores”.

Factos como a reorganização do capitalismo na década de 1990, a integração dos mercados em nível global, e o advento das grandes empresas multinacionais exigiram adaptações das empresas nacionais. As novas condições impostas por empresas que operam em escala global e desfrutam de condições vantajosas de custos salariais, e encargos fiscais impuseram às empresas nacionais a busca de estratégias que levassem a maior competitividade, a inovação e a redução de custos, para além da adoção da necessidade de “internacionalização, da governança corporativa e da responsabilidade social” (Iglecias, 2008: 296).

As novas configurações industriais oriundas do processo de internacionalização da produção aumentam a capacidade tecnológica e, conseqüentemente, retroalimentam a ampliação do poder dos grandes grupos transnacionais e multinacionais. Nesse contexto, os setores de menor intensidade de capital investem em “redes cooperativas horizontais”, focando na melhoria da “divisão do trabalho”, que os permitam conquistar “especialização e compartilhamento dos recursos produtivos” (Kupfer, 1994: 11) e os possibilitem continuar no mercado.

Para além das diferenciações evidenciadas do poder dos grandes conglomerados empresariais e da condição das pequenas unidades produtivas, também o processo de mundialização se refletiu em todos os países. Num sistema produtivo transnacional global, a ampliação do poder económico dos grupos transnacionais e multinacionais intensifica sua concentração e provoca a ampliação da exclusão social (Kupfer, 2002:

³ Para uma distinção da empresa transnacional da empresa multinacional, ver Kupfer, 2002: 390.

407). É na dialética integração *versus* diferenciação/exclusão que está o eixo fundamental da mundialização, e que é apresentado “nos países ricos através do aumento do desemprego e das exclusões e, nos países pobres, por meio da ampliação da informalidade”. (cf. Hespanha, 2005: 167).

Neste cenário de racionalidade económica global que gera desemprego e exclusão social, torna-se difícil melhorar o padrão de vida para a maioria da população. Nesse ambiente, a coesão e o espírito de solidariedade são enfraquecidos, debilitando o tecido social ao colocar em xeque os valores mais substantivos da sociedade (cf. Reis, 2005).

Essa complexidade do capitalismo mundializado impõe restrições relevantes ao enfrentamento dos problemas contemporâneos, por um lado, e por outro, o Estado, tendo liberdade de ação tem “suficiente margem de ação para atuar de forma consistente com sua política social e seus objetivos de mais longo prazo”, de forma a contemplar os interesses nacionais estratégicos (Weiss, 2003: 298 *apud* Diniz, 2008: 41- 42).

Entretanto, é preciso considerar que cada país tem suas particularidades e que deve adaptar-se às suas condições ao incorporar modelos e/ou práticas emergentes dos processos de mundialização. Isso decorre, em alguma medida, da passividade dos países que, frente à dinâmica da Mundialização, ignoram a possibilidade de estabelecer estratégias “nacionais alternativas de desenvolvimento e de formas diferenciadas de inserção na ordem global” para conseguir o seu fortalecimento, adequado à conquista de “um novo patamar de desenvolvimento e de maior poder de barganha” internacionalmente (Diniz, 2008: 42).

1.2 Mutações nas funções do Estado e o papel das políticas públicas – do Estado de Bem-Estar Social ao Estado Neoliberal

Após a crise de 1929, verificou-se uma mudança na natureza do Estado com as fortes intervenções estatais na economia e com a introdução do Estado-providência keynesiano. O Estado, por meio das abordagens keynesianas de política económica, passou a proporcionar um imenso volume de recursos para o social, sobretudo na Europa, com média de 5 a 25% de participação do PIB nas despesas sociais (cf. Bajoit, 2006; Palier, 2009).

A criação de empregos e a manutenção da capacidade de consumo daqueles que não mais poderiam se manter no mercado de trabalho apoiavam o crescimento económico. Todavia, não foram estes os únicos fatores que propiciaram um período expressivo de crescimento económico. Além da generalização dos dispositivos de proteção social, também o fortalecimento do movimento operário e do socialismo no período entre guerras e concomitantemente, o *new deal* e o fordismo constituíram importantes fatores para tal crescimento (cf. Bajoit, 2006; Palier, 2009).

No período dos “trinta gloriosos” (1945-1975), a conjunção crescimento económico e proteção social inaugura uma *assistência social financiada pelos impostos sobre a renda*. Uma das finalidades deste tipo de política assistencial era distribuir os ganhos derivados do aumento da produtividade do trabalho (cf. Bajoit, 2006: 97).

O Estado teve particular participação no processo de desenvolvimento económico e social entre 1930 a 1960. Porém, face a fatores como o processo de mundialização, o carácter cíclico da intervenção estatal, o crescimento distorcido e as políticas económicas e sociais desajustadas, o Estado não conseguiu manter esse *boom* económico nas duas décadas subsequentes. Ao invés do crescimento de outrora, o que se observou foi a “redução das taxas de crescimento económico, a elevação das taxas de desemprego e o aumento da taxa de inflação em todo o mundo” (Bresser Pereira, 1997: 6).

Assim, no final dos anos setenta e na segunda metade dos anos oitenta, com a tensão estrutural do *Welfare State*, desponta a crise do Estado. “As resistências ao desmantelamento dos mecanismos compensatórios e redistributivos expressaram uma defesa do Estado Protetor (...) pouco vislumbrada”. Não obstante, essa discussão serviu para ampliar o debate, alargando as novas relações entre Estado-Economia-Sociedade (Draibe & Henrique, 1998: 2).

Nos primórdios da década de 1990, com a abertura financeira, comercial e de investimento verificada nas economias de todos os países, concomitantemente, com a redução da intervenção do Estado, as alterações na estrutura da produção e do emprego tornaram-se mais evidentes (cf. Diniz, 2008). A concorrência pelos mercados intensificou-se, exigindo das empresas maior capacidade competitiva. Tal processo levou a uma maior *internacionalização do Estado*, conduzindo a adequação do Estado à nova ordem económica mundial subjugada às forças do mercado global.

A crise que se segue, para a produção e para o emprego, é cíclica e estrutural e vai repercutir-se na perda da capacidade dos governos de controlarem o desenvolvimento de suas nações. Num processo no qual a economia devora a política, sobrepõe-se a mundialização económica sobre a mundialização política (cf. Stiglitz, 2005). Esse processo é o resultado da conjugação do fracasso do Estado e da anarquia do mercado, no qual o mundo, economicamente, se tornou numa unidade comercial e, politicamente, continuou fragmentado. Tal facto decorre de um erro sistémico global, em que o “fluxo de mercadorias e capitais está disponível em escala mundial” e a regulamentação e o controle continuam de competência nacional, limitando a atuação dos Estados em suas funções de regulação e de supervisão (Martim & Schumann, 1999: 293).

Perante de tais transformações, fatores como os “excessos ou insuficiência da intervenção estatal e/ou da elevação dos preços do petróleo” e explicações ortodoxas para crise não apreendem a essência da crise vigente. A matriz dessa crise do Estado é bastante complexa e compreende inclusive uma conjugação de fatores relativos à “acumulação de capital e ao desarranjo do sistema financeiro internacional” (Draibe & Henrique, 1998: 22).

Assim, se a mundialização dos mercados representou uma ampliação das oportunidades económicas, ao proporcionar possibilidades de rápido acesso e barato a produtos, serviços e lugares mais distantes, contribuiu também para agravar a tensão entre a esfera nacional e a ordem mundial, ao não incluir as assimetrias económicas e as políticas entre os países concorrentes. Ademais, a mundialização dos mercados foi lesiva aos países pobres em desenvolvimento, pois enquanto “fenómeno económico, se contrapôs aos laços de solidariedade social, local e nacional” (cf. Liszt Vieira, 2005: 70).

A abertura da economia, ao possibilitar a entrada de novos países no jogo económico mundial, deixou mais frágeis e desestabilizadas as economias industriais tradicionais, colocando em perigo as relações entre políticas económicas e políticas sociais (cf. Palier, 2008: 29). Patrões e governos, perante a necessidade de aumentar rapidamente a capacidade produtiva e de reduzirem os custos do trabalho e dos impostos, isso refletiu diretamente nas políticas sociais, pois eram essas “precisamente as fontes de financiamento das políticas sociais” (Bajoit, 2006: 98).

Segundo Sweezy:

(...) há uma tendência da parte dos teóricos liberais modernos de interpretar o Estado como uma instituição estabelecida no interesse da sociedade como um todo, com a finalidade de medir e reconciliar os antagonismos a que a existência social inevitavelmente dá origem.

(Sweezy, 1973: 270)

Essa visão, consubstanciada nas contradições de um sistema socioeconómico, perspectiva o Estado como *pacificador de interesses*, sendo responsável por dirimir as divergências entre patrão e empregado. Esta é uma visão que reforça a ideia de Estado como mantedor da classe que se encontra no poder, pois o “trabalhador acolhe as exigências do Estado e o patrão continua na sua situação de explorador” (Sousa, 2004: 13). O Estado que tem a incumbência de zelar pelo bem-comum, também é o grande intermediador e protetor da burguesia industrial/financeira.

Das atribuições que lhes são pertinentes, conforme destaca Sousa (2004: 14) o “Estado [também] tem sido fator de grande relevância no funcionamento da economia”. Neste sentido, cabe ao Estado a atribuição redistribuição, como forma de “amenizar a situação dos desprotegidos e ou excluídos da sociedade moderna”, atuando na sua importante função económica de alocar eficientemente os recursos escassos da sociedade.

É consensual que as políticas públicas devem buscar a equidade. Porém, as políticas adotadas pelos países capitalistas para fazerem os ajustes orçamentários como as privatizações de empresas estatais, a liberalização comercial e financeira, a mudança da estrutura tributária, a reforma previdenciária e a flexibilização da legislação trabalhista ou, simplesmente, o corte de gastos sociais, contribuíram para afastar qualquer possibilidade de atendimento aos níveis mínimos de equidade (cf. Cano, 1995: 162; Diniz, 2010).

A redução dos custos, sobretudo dos não salariais, são reflexo da crescente competição entre as empresas europeias. Isso, porque a “universalização das trocas e a circulação de capitais” deslocaram as atividades económicas para o Leste (Europa e

Ásia), principalmente, aquelas atividades industriais que demandava mão de obra barata e menos qualificada. Tal realidade conduziu os países com defasagens de atualização no campo industrial a adotarem novas atividades industriais, “assentes na inovação tecnológica, alta qualificação e conhecimento (...) e nos serviços (...) sobretudo os personalizados” (Palier, 2008: 29).

No pós-guerra, as políticas sociais, tanto economicamente como socialmente, tornaram-se cada vez mais desajustadas. Para isso, contribuíram as diversas transformações no modo de vida da sociedade pós-industrial, inclusive alterações nas relações familiares decorrentes do crescente ingresso de força de trabalho feminina no mercado de trabalho. Este facto contribuiu para perturbar “(...) o funcionamento de sistemas concebidos sobre um modelo familiar” (Palier, 2008: 31).

Neste ambiente, o sistema de proteção social vigente, concebido para assistir os operários industriais menos qualificados, não atendia aos novos percursos profissionais “mais móveis, mais caóticos, típicos da nova economia”. Dessa maneira, o sistema de proteção social não contemplava as mulheres chefe de família, os jovens e os menos qualificados (Palier, 2008: 29). Inclusive os assalariados protegidos, com a possibilidade de enfraquecimento de suas proteções, devido a fatores como as evoluções demográficas e as mutações económicas, ficaram numa posição mais precária.

Exibe-se um processo de migração da pobreza das pessoas idosas para as mulheres sozinhas e com filhos, bem como para o desemprego de longa duração. Como o sistema de proteção social não contemplava essas situações, uma parcela da população se encontrava desassistida. Neste sentido, é necessário refletir sobre a atual política de proteção social, da necessidade de incorporar os novos grupos, do enfrentamento dessas novas situações (cf. Palier, 2009)⁴.

Por isso, ao estudar as ações do Estado para o enfrentamento dos desafios de promover a melhoria do bem-estar e de reduzir as precariedades decorrentes das evoluções tecnológicas e dos processos de crescimento económico, Draibe e Henrique (1998) e Palier (2009) questionam o êxito do papel das políticas sociais na estratégia de

⁴ Particularmente, nos países europeus, as novas necessidades centram-se em como financiar as reformas face ao envelhecimento da população. Para além dos reflexos sobre “a divisão do trabalho (...) e de adaptação das qualificações às evoluções tecnológicas” (Palier, 2009: 30).

redistribuição de renda e na promoção de uma recuperação económica sustentada. Os autores salientam que não conseguiram alcançar os objetivos propostos, pois ao invés de funcionar como motor impulsionador da atividade económica passou a ser responsável pela inatividade, uma vez que, contribuíram para retirar, paulatinamente, o indivíduo do mercado de trabalho, limitando as condições que levassem e/ou sustentassem pleno emprego.

Esse cenário alerta para a necessidade de maiores níveis de intervenção e regulação do Estado na atividade económica. Não somente na ampliação da quantidade de intervenção estatal, pois o mais importante não é o grau de intervenção, mas o tipo e a qualidade dessa intervenção que está em causa. Assim, a demanda contemporânea busca uma intervenção do Estado, pela intervenção com mais quantidade de Estado conjugada com melhor qualidade de Estado.

1.3 Reforma ou a reconstrução do Estado

Na nova gênese do capitalismo, as crises são diversas. É possível admitir que essas crises, na sua dimensão económica, muitas vezes podem ter alguma relação com fatores relacionados ao endividamento, ao desemprego, à inflação e à instabilidade dos mercados financeiros e monetários. Na dimensão social, pode manifestar-se através de fatores como a marginalização e a exclusão. Na dimensão cultural, pode ser “caracterizada pela denúncia da modernidade, pela desconfiança para com seus determinantes e promessas não cumpridas”. Na dimensão liberal, a crise retrata os desequilíbrios económicos, consequência de intervenções “nocivas sobre o mecanismo de mercado” (Paula, 1989: 64). Além disso, perante as falências das instituições produzidas em Bretton Woods – “Fundo Monetário Internacional (FMI) Banco Interamericano de Desenvolvimento (BIRD) - e aquelas como o Acordo Geral de Tarifa e Comércio (GATI)”, a crise atual do Estado, em alguma medida, configura-se também numa crise institucional. (Paula, 1989: 72).

A crise também tem uma dimensão política, e essa manifesta-se ao denunciar a presença do Estado, como asfixiador, no que diz respeito à “sua utilidade económica”

(cf. Poulantzas, 1978; Paula, 1989). Tal crise também possui facetas decorrentes de aspetos relacionados com conflitos de valores e de legitimação.

Nesse último caso, como provedor de legitimação, o Estado contemporâneo não tem sido “capaz de evitar a rutura do welfare State; o aprofundamento da marginalização social de amplas camadas da população; e, a deterioração geral das condições de vida, da estrutura urbana e do meio ambiente” (Gendron, 2001: 360). O Estado não tem sido capaz de reverter a crise do capitalismo em vigor desde anos 70. Essa incapacidade colabora, inclusive, para esgotar a sua “função acumulação” (Paula, 1989: 65).

Particularmente na crise política, é possível perceber diversos elementos genéricos que, muitas vezes, em decorrência da “luta de classes, são inerentes à própria reprodução do poder político institucionalizado; e a própria crise política (...) do Estado detém, (...), um papel orgânico (...) [na] reprodução da dominação de classe”. Nesse contexto, as lutas de classes retroalimentam a reprodução capitalista. A crise apresenta-se como uma via para restaurar a hegemonia da classe oscilante e de transformação do “Estado capitalista às novas realidades da luta das classes” (Poulantzas, 1978: 21).

Por isso, em alguns momentos decisivos, a intervenção do Estado foi essencial na consecução do domínio capitalista. Num primeiro momento, foi o próprio processo de emergência do mercado que fez com que o Estado criasse “as condições fundamentais para implantação e expansão do capitalismo”. Com a generalização das relações de mercado multiplicam-se as desigualdades de renda e de riqueza, requerendo a intervenção do Estado para “garantir a sobrevivência de uma população que, (...) teria perecido” (Paula, 1989: 66). Assim, perante a ameaça de um virtual genocídio da população pauperizada, se fez importante a mediação do Estado, garantindo a sobrevivência da população para o capital.

Para além dessa forma de conceber o Estado, é possível identificar outras percepções à luz de diferentes teóricos. Na conceção de Palier (2009), a natureza tradicional do Estado passa por uma radical mudança, no que se refere ao seu papel no regime capitalista, interpelando alguns aspetos relativos ao que denomina ser o Estado-providência keynesiano, ao discutir a promoção de direitos e de garantias que estariam vinculadas à atividade estatal. Isso representou um salto qualitativo positivo para uma política de redistribuição mais consentânea com as exigências das classes trabalhadoras

Outros estudos também concebem um papel mais amplo para o Estado. Draibe (1993) aponta para uma nova noção de *responsabilidade estatal* frente às demandas da sociedade, particularmente, no que diz respeito aos direitos políticos e à não beneficência aos cidadãos.

Corroborando esse entendimento, Bermejo (2002) aceita que o Estado possa ser visto como o principal responsável pela promoção da cidadania e pelo amplo desenvolvimento da própria noção de direitos e garantias fundamentais. Neste sentido, o renascimento de um Estado democrático torna obrigatória a presença da ideia de *cidadão* quando se busca alcançar a modernidade. Isso deve-se ao facto de que, tanto interna quanto externamente ao país, o processo modernização deve ter como foco permanente o atendimento à satisfação do cidadão. Conforme Bermejo (2002: 12-13) “(...) somente por meio do retorno à tradição democrática é que se conseguirá gerar uma sociedade mais diversa, com níveis de riqueza, de bem-estar e de justiça social que garantam a liberdade individual e o desenvolvimento pessoal”.

No final da década de 1970, com a crise do Estado, estudiosos do assunto conduziram o debate sobre a necessidade de reconstrução de uma nova força estatal condizente com as novas relações entre Estado-Sociedade-Mercado (cf. Santos, 2010). Nessa época, de forma deliberada ou não, procurava-se redescobrir os papéis do Estado, das Empresas e da Sociedade Civil no enfrentamento das crises (cf. Moreira, 2011). Esse debate conduz à reflexão acerca da reestruturação do Estado, mas é contrário à ideia de um Estado mínimo (cf. Palier, 2008), sendo favorável a um Estado com mais quantidade e maior qualidade (cf. Santos, 2010).

Esse processo de valorização do Estado deve dar-se de forma criteriosa, pois, não é simplesmente o seu tamanho ou a sua capacidade de ação que importa. O que de facto se mostra relevante é a sua capacidade de dar as necessárias “garantias institucionais para assegurar a abertura, a sensibilidade social, o carácter democrático do Estado inevitavelmente complexo e ativo” (Reis, 2006: 182), como objetivo de fortalecê-lo. Para isso, é importante que haja uma conjugação entre a política económica e a política social, que favoreça a gestão da crise. Gestão que deve manifestar-se, inclusive, como defensora de um Estado protetor. Essa forma de gerenciamento concorre para o avanço na procura de uma Sociedade de Bem Estar. (cf. Draibe & Henrique, 1998).

Até os anos 80, nas sociedades capitalistas, a esfera política estatal detinha extraordinária amplitude. Desfrutava de relevância nos processos de reprodução social, na regulação dos mercados de trabalho, na política financeira e monetária, nas relações laborais, na política de rendimentos e também na segurança social⁵.

Essa efetiva participação do estado, entretanto, nem sempre se traduzia numa otimização social. Alguns dos fatores que causaram a ineficiência da ação estatal estão relacionados com:

(...) a descontinuidade das políticas públicas, ditadas pelos ciclos políticos; a fragilidade programática dos partidos políticos; a falta de foco dos programas partidários nas questões de longo prazo; a indefinição de regras claras que estabeleçam as atribuições e as articulações entre os diferentes níveis de governo; a defesa corporativa de privilégios – ou direitos adquiridos – pelas camadas mais organizadas da sociedade; a privatização de serviços públicos, acompanhada, por vezes, pela incapacidade ou negligência reguladora; e a instabilidade cambial e financeira provocada pela crescente integração dos mercados. Podemos ainda somar as quase cotidianas crises políticas do Estado.

(Urani & Roure, 2005 *apud* Boechat & Barros, 2007: 119)

Nesse contexto, a identificação de pontos de ineficiência estatal não é suficiente para a apologia de um Estado fraco, pois, na perspectiva de Santos (2010), no ambiente capitalista, uma mera redução do estado não eliminaria as debilidades do sistema. Nesse contexto, o Estado só é de facto fraco ao nível de uma estratégia de hegemonia e/ou de confiança⁶, pois em relação à estratégia de acumulação, o Estado tornou-se mais forte do que nunca, dado que é ele quem gere e legitima as exigências do capitalismo mundializado no espaço nacional.

⁵ É importante perceber que foi nas sociedades socialistas que a magnitude do papel do Estado foi amplamente destacada, com a eliminação da “propriedade privada dos meios de produção e à consequente redução do mercado, à correlativa implementação duma economia planificada e centralizada pelo Estado, e (...) à formação duma elite política, criada e alimentada à sombra do partido ‘comunista e do Estado’” (Silva *in* Esping-Andersen 2009: 13).

⁶ Para uma discussão sobre as três estratégias do reformismo - hegemonia, confiança e acumulação, ver capítulo 10 de Santos (2010).

Para Santos (2010: 322), cada “intervenção do Estado na sociedade é uma intervenção no próprio Estado”, a reforma do Estado aliada a ideia de um Estado mínimo se baseou na concepção de que só é possível reduzir o potencial de fracasso e de dano do Estado, reduzindo seu tamanho e âmbito. Neste sentido, é o próprio Estado que promove a sua redução, pois só uma “forte intervenção estatal” poderá reduzir o tamanho do Estado. Portanto, o Estado intervém para deixar de intervir, regula sua própria desregulação, reforçando a ideia de que só um Estado forte pode produzir eficazmente a sua própria fraqueza. A abordagem da crise do Estado então está direcionada para um certo tipo de Estado, que tem como finalidade a edificação de outro Estado “forte mais afinado com as exigências políticas do capitalismo global”. Assim, o movimento da reforma do Estado:

(...) foi impulsionado pelas instituições financeiras multilaterais e pela ação concertada dos Estados centrais com recurso a dispositivos normativos e institucionais muito poderosos pela sua abstração e unidimensionalidade, tais como dívida externa, ajustamento estrutural, controlo do défice público e da inflação, privatização, desregulamentação, ameaça do colapso iminente do Estado-Providência e sobretudo da segurança social, e a conseqüente redução drástica do consumo coletivo da proteção social, etc.

(Santos, 2010: 322)

A receita para o equilíbrio entre Estado e mercado está relacionada tanto com o fortalecimento como com o enfraquecimento do Estado. A melhor maneira de gerar crescimento sustentável e eficiência no longo prazo tem a ver com o reforço do papel do Estado nalgumas áreas e com o enfraquecimento noutras (cf. Stiglitz, 2005: 358).

Nesse cenário, do ponto de vista político, a adoção de estratégia e/ou de modelos neoliberais em alguns países semiperiféricos constituiu um contributo importante para o processo de democratização. Isso deu-se na medida em que promoveram o desmantelamento do “intervencionismo do Estado autoritário, [peculiaridade] do Estado desenvolvimentista de muitos dos países da semiperiferia”. Trata-se de uma nova articulação entre o princípio do Estado e o princípio do mercado (cf. Santos, 2010: 323)

Em alguma medida, no decorrer da década de 1980, em resposta à crise do Estado, as reformas económicas foram canalizadas para o mercado. Portanto, vários estudos, como o de Diniz (2008: 49), mostram que todos os países deveriam reduzir a “intervenção do Estado, abrindo suas economias ao mundo em termos financeiros, comerciais e de investimento”.

Entretanto, durante os anos 90, a convicção de que as livres forças do mercado conduziriam ao equilíbrio mundial mostrou sua ineficácia, evidenciando a inviabilidade da política do Estado mínimo (cf. Bresser Pereira, 1997). Nesta perspectiva, alguns autores criticam a ideia de que o desenvolvimento social só seria possível com a redução do Estado e, conseqüentemente, com a transferência da regulação das desigualdades sociais para a lógica do mercado. Assim, urge o debate sobre a necessidade de reconstrução de uma nova força estatal que responda as falhas do Estado com mais Estado, tanto com maior quantidade de Estado quanto com uma melhor qualidade de Estado.

A discussão sobre a reforma do Estado também está fundamentada na premissa de que o mercado precisa de um Estado forte para promover o desenvolvimento. O Estado é o indutor do desenvolvimento e é espectável que este seja atuante como fator de desenvolvimento económico e social, porque o crescimento e o desenvolvimento constroem-se com um Estado forte, pois somente “o Estado, ancorado em um projeto desenvolvimentista em função dos interesses (...) nacionais e regionais, poderia se constituir como regulador das assimetrias do mercado e garantir as condições de inclusão social” (Boschi & Gaitán, 2008: 305).

Por isso, o declive do projeto neoliberal representou um ponto de inflexão na orientação das práticas intervencionistas. As abordagens contemporâneas outorgam especial importância ao resgate do papel do Estado enquanto “regulador, indutor e, sobretudo coordenador da economia” (Diniz, 2010: 44). De facto, parece ser consensual a necessidade de contar com maior presença do Estado com maiores níveis de regulação na atividade económica, tanto por parte dos principais defensores da intervenção do Estado na economia, como dos que adotam postulados neoclássicos.

Porém, para que o Estado possa realizar suas funções clássicas, garantir a propriedade e os contratos, e desempenhar o seu papel de garantidor dos direitos sociais

e de promotor da competitividade do seu respetivo país, é urgente a sua reconstrução com o resgate da sua autonomia.

Portanto, a liderança democrática tem um grande desafio no limiar do século XXI: restaurar o Estado e restabelecer o primado da política sobre a economia (cf. Martin & Schumann, 1999: 22). Não obstante, o bom desempenho das funções do Estado passa por conter alta capacidade gestora, propiciando ao país as condições favoráveis para se inserir no jogo do poder internacional. Para tanto, é importante respeitar as dimensões políticas as quais o Estado está subjugado, e assim “reverter uma posição subordinada, controlar o capital especulativo, reduzir situações de extrema vulnerabilidade externa ou rejeitar a predominância da lógica das empresas transnacionais na estruturação das atividades económicas de um país”, para que se possa ter a liberdade de definir e executar uma nova estratégia nacional (Diniz, 2003: 5).

Todavia, a reconstrução do Estado trata-se de um processo complexo e consentâneo, de médio a longo prazo, porque está condicionado por problemas de ordem:

i) Económico-político - a delimitação do tamanho do Estado; ii) outro também económico-político - a redefinição do papel regulador do Estado; iii) económico administrativo - a recuperação da governança ou capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo; e iv) um político - o aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade, e governar.

(Bresser Pereira, 1997: 2)

Em suma, o debate em torno da centralidade da reforma do Estado articula dimensões decisivas de carácter político e institucional. A reforma do Estado das duas últimas décadas do século passado englobava corte “de gastos, redução do tamanho e das funções do Estado, ou ainda o ajuste das contas públicas”. Atualmente, a lógica inverteu-se, amplia-se a ação do Estado como “pré-requisitos para o êxito de governos na administração de situações de crise e transição” (Diniz, 2010: 11). Portanto, trata-se de reconhecer que o crescimento e a conquista de um novo patamar económico não se produzem espontaneamente, mas como sendo resultados da vontade política. A

reconstrução do Estado requer que as elites dirigentes se comprometam com a reversão das situações adversas e procurem elevar o nível de bem-estar da sociedade.

1.3.1. O papel do Estado na sociedade no século XXI

Uma discussão bastante atual diz respeito ao papel das empresas, da sociedade civil e do próprio Estado frente à pré-falência dos Estados. Até que ponto as falhas do Estado e as do mercado não têm sido retroalimentadas por mais Estado?

Esse debate é bastante atual e assume especial relevância num contexto de reflexão sobre a necessidade de reforma do Estado. A participação do Estado na atividade produtiva de um país é tema controverso. Cada vez mais é importante analisar o tipo de intervenção estatal e as suas consequências. A partir da análise do processo de industrialização de países europeus, tenta-se mostrar a importância do papel do Estado como agente de desenvolvimento industrial (cf. Kupfler, 2002).

Contudo, a visão da intervenção do Estado varia entre os economistas, devido à influência das suas diferentes bases teórico-analíticas: ortodoxa, desenvolvimentista e evolucionista. A visão ortodoxa assenta nas “fronteiras de atuação do Estado e do mercado na promoção de atividades económicas”. A desenvolvimentista aplica o “poder económico e produtivo das nações no contexto internacional”. Já a evolucionista foca a “competência dos agentes económicos em promoverem inovações que transforme o sistema produtivo” (Kupfler, 2002: 545).

No entanto, num cenário global, o papel das políticas públicas, principalmente, nos países pobres em desenvolvimento, é de fundamental importância para contrapor aos efeitos adversos das profundas e rápidas transformações. Entretanto, o Estado enfraquecido diminui seu campo de atuação e, concomitantemente, aumenta a sua participação da sociedade civil nos problemas sociais.

A reversão do quadro de uma economia imersa numa concorrência acirrada exige um rol de medidas que permitam atenuar os graves problemas sociais advindos da procura de um mundo sustentado, pois “as empresas ao procurarem eficiência, conduziram as suas estratégias para a redução dos custos do trabalho e dos ganhos de

produtividade em prol do capital, o que trouxe consequências prejudiciais ao trabalho” (cf. Martin & Schumann, 1999: 21).

Deste modo, é necessário criar condições para aumentar o crédito, investir nas empresas e resgatar a confiança no país e nas pessoas. Nesse sentido, a cooperação social, compreendida como uma pluralidade de associações que ultrapassa o Mercado e o Estado é de salutar importância, já que a responsabilidade não pode ser resumida na responsabilidade individual, pois ela é entendida de maneira mais abrangente, é responsabilidade coletiva, ou seja, “é e sempre deverá ser de todos e de cada um de nós” (Moreira, 2011: 665).

Um mercado do tipo competição perfeita é tido como o mais democrático possível, por manter em igualdade a liberdade de todos. Porém, apresenta restrições quanto à possibilidade de concentração e centralização do poder em função da “tendência de evolução dos mercados não conseguir que todos tenham igual participação”. Em função das crises provocadas pelos ganhos de escala de poucos, foi preciso que o Estado participasse como agente regulador no sistema económico.

Sendo o Estado essencial na atividade económica, cabe a ele estabelecer regras para o funcionamento dos mercados, regular e prescrever punições às infrações das empresas no que diz respeito “ao trabalho, ao uso dos recursos naturais, ao uso do meio ambiente, entre outras” (cf. Gendron, 2001: 359).

Ainda no âmbito económico, a principal responsabilidade do Estado é de manter a economia em pleno emprego, sendo o desemprego uma grave falha do mercado. Na década de 1990, foi de grande importância a queda do desemprego, contudo, a instabilidade que se observou nos anos subsequentes sinalizou que a queda do desemprego, o aumento da produtividade e o crescimento sustentável e eficiência no longo prazo, era preciso equilíbrio entre o Estado e o mercado (cf. Stiglitz, 2005).

O aspeto da intervenção do Estado enquanto regulador da economia oligopolizada e da circulação das riquezas dominada pelo sistema financeiro merece destaque. A oligopolização de ramos como a siderurgia, a química pesada, a indústria da eletricidade, a automobilística e a farmacêutica trouxe consequências para os padrões de concorrência, nos preços estabelecidos, no progresso técnico e no ritmo dos investimentos (cf. Paula, 1989).

Neste sentido, cabe ao Estado fixar os grandes princípios orientadores de política para a sociedade, sendo primordial o seu papel de ofertar bens impossíveis de serem ofertados individualmente. Alguns consideram que o papel do Estado é de redistribuição, outros acreditam que o primeiro papel do Estado é o de garantir a segurança da sociedade. Não obstante, um Estado democrático apresenta como papel relevante atender as aspirações da população e assumir os custos necessários da sociedade, para além de definir “os parâmetros principais de uma organização” (Gendron, 2001: 359).

Ainda assim, não se pode deixar de mencionar que o Estado desempenhou um papel decisivo na constituição, organização, preservação do capitalismo.

Na Europa do século XIX, o tipo de intervenção do Estado variou em grande medida de acordo com o nível de desenvolvimento das forças produtivas das economias nacionais. A disseminação da ideologia do livre comércio à época atendia aos interesses da economia britânica, então dominante, e o Estado era visto como protetor dos interesses dos capitalistas nacionais, em outros países europeus.

(Kupfler, 2002: 548)

Outro momento fundamental na constituição do capitalismo, na segunda metade do século dezenove, foi quando o Estado interveio na promoção da industrialização em países como a Alemanha e o Japão, propiciando as bases para “a consolidação da estrutura imperialista, do capital monopolista” (Paula, 1989).

O período do capitalismo monopolista constituiu a fase da crise geral e sempre atual do capitalismo e do emprego. Essa crise é inerente ao capitalismo retroalimentando o sistema capitalista com elementos diferentes para cada fase do capitalismo, embora não signifique que a crise se dilua nessas fases (cf. Poulantzas, 1989: 19-20).

A intervenção política é outro marco da intervenção do Estado. “O fechamento político, a suspensão dos direitos civis, a interdição das instituições políticas, a censura, a repressão” expressam o papel fundamental do Estado na preservação da dominação burguesa. Trata-se da demonização do Estado e da glorificação do mercado (cf. Paula, 1989).

É importante distinguir a crise económica da crise política. O político “não é um simples reflexo ou expressão do económico”, uma vez que há uma separação entre o

espaço das relações de produção, de acumulação do capital e de extração da mais-valia. Embora uma crise económica possa traduzir-se numa crise política. A luta política, a condensação e intensificação das lutas de classes ao nível político e no seio do Estado não se relacionam e nem têm que resultar de qualquer crise económica. A crise no seu carácter estrutural é entendida enquanto crise profunda das relações sociais, conjugação entre crise económica e crise política manifestada “numa conjuntura no sentido duma situação de revelação e de condensação das contradições inerentes à estrutura social” (Poulantzas, 1978: 23). A crise política articula-se sempre com uma crise ideológica, traduzindo-se numa crise de legitimação do Estado (cf. Poulantzas, 1978: 25).

A ideologia dominante “(...) constitui um cimento indispensável para unificar o pessoal dos diversos aparelhos de Estado, ideológico e repressivo” (Althusser, 1980: 49), e fazê-lo funcionar ao serviço das classes dominantes.

O aparelho ideológico do Estado – AIE, representado por instituições distintas e especializadas, atua principalmente pela ideologia e pelo aparelho repressivo do Estado – ARE, representado pelo governo, administração, exército, política, tribunais, prisões, entre outros, e opera através da violência e da repressão. Vale a pena notar que, a cada ARE está uma pluralidade de AIE, assim, as Escolas, as Igrejas educam por métodos apropriados de sanções e exclusões, seleção, etc.

Num contexto de crise económica, insere-se a crise política atual, desembocando na acentuação dos elementos genéricos de crise política ideológica dos países capitalistas. Essa crise política ideológica é a crise estrutural do Estado (cf. Althusser, 1980).

Em virtude do novo papel económico do Estado e das transformações dos espaços do político e da economia, uma série de funções do Estado consiste em por em ação as contra tendências à baixa da taxa de lucro. Portanto, é relevante a discussão da responsabilidade social do Estado.

Com a falência do Estado do Bem-Estar, a política neo-liberalista desmantela o Primeiro Setor. As demandas sociais são ampliadas, devido ao crescimento populacional e ao agravamento dos problemas sociais e económicos, reflexos do capitalismo de mercado.

O Estado, responsável por regular e conter os abusos do Segundo Setor, altamente concentrador de renda e promotor das desigualdades e da exclusão social, não tem conseguido atuar eficientemente para corrigir as imperfeições dos mercados.

De facto a competitividade depende de fundamentos sociais, mas a sua procura pode produzir efeitos socialmente perversos. Por isso, é importante equacionar as dimensões económicas e sociais dos alicerces da competitividade, de forma a evitar os efeitos sociais adversos que esta possa criar e fortalecer os alicerces que a sustentam (ECIB, 1993). Assim, reduzir a pobreza e eliminar a miséria no mundo passou a ser um grande desafio social.

Num cenário de Estado reduzido e enfraquecido e da sociedade esfacelada, problemas sociais como desemprego, má distribuição de renda, fome e violência contribuem para o agravamento da crise social. Antes que essa crise alcance limites sem precedentes, emerge no próprio seio do sistema capitalista uma nova racionalidade social: a Responsabilidade Social Empresarial, como tentativa de atenuar os efeitos perversos causados pela racionalidade económica globalizante. Pois, a crise política atual do Estado situa-se no contexto de uma crise económica distinta das simples crises cíclicas do capitalismo (Poulantzas *et al*, 1978: 40-47). Trata-se de uma crise política ideológica, fase atual do capitalismo e que toca o conjunto dos países capitalistas. Essa crise política ideológica é a crise do Estado que se vem assistindo nos países capitalistas.

Assim, o autor adverte para o seguinte:

Um problema importante das crises é o facto de que, em virtude do novo papel económico do Estado e das transformações dos espaços do político e da economia (transformações na separação do Estado e da economia), uma série dessas funções do Estado consistindo em por em ação as contra tendências à baixa tendencial da taxa de lucro (logo, de algum modo, evitar as crise) se tornam elas próprias, no contexto atual e para além de um certo ponto que o Estado não pode evitar transgredir, fatores produtores duma crise que, por esse facto mesmo, ultrapassa a simples crise económica.

(Poulantzas *et al*., 1978: 41)

Do mesmo modo, Poulantzas (1978) salienta que o elemento importante da crise política é a instabilidade hegemônica⁷, devido à acentuação das contradições internas do bloco no poder.

Todavia, ao longo do tempo, o papel do Estado tem alternado entre fases de intervenções significativas e fases de afastamento do seu papel regulador. No Estado desenvolvimentista⁸, que é o que nos interessa, o Estado é responsável pela direção da transformação industrial de um país, este “não envolve simplesmente o intervencionismo direto do Estado no mercado, (...) supõe autonomia e inserção na sociedade, levando em conta interesses tanto da burocracia quanto de setores económicos” (Evans, 2004 *apud* Leopoldi *et al.*, 2010: 17).

Assim, diante da ineficácia da economia de mercado no mundo global, a presença do Estado tem sido cada vez mais demandada. Reivindica-se um Estado “responsável perante a sociedade civil, capaz de ouvir os interesses do mercado e atuar dentro do contexto de uma democracia deliberativa”. Trata-se de um Estado com presença ativa como forma de fornecer as “condições favoráveis à superação de dificuldades na busca de novas estratégias de crescimento”. A compreensão do Estado a funcionar como motor na construção de modernas economias de mercado (Leopoldi *et al.*, 2010: 17).

O Estado-providência, que na concepção neoclássica constitui um entrave ao mercado, cede lugar ao Estado desenvolvimentista, ativo, formulador de políticas incentivadoras de crescimento económico e social, uma vez que nenhum país se industrializa sem um grande envolvimento do Estado (cf. Chang, 2011). Não obstante, a visão restrita de desenvolvimento centrada na ótica do produto interno bruto (PNB) há muito que já está ultrapassada, visto que o Estado deve priorizar a formulação de políticas macroeconómicas anticíclicas (Leopoldi *et al.*, 2010: 18), com inclusão de medidas de grau de equidade, sustentabilidade e democracia (cf. Stiglitz, 2005).

⁷ Capitalismo liberal remete ao Estado mínimo.

Capitalismo monopolista demanda outro tipo de Estado.

⁸ Alguns autores propõem uma tipologia em três posições, ao fazerem uma leitura do Estado: Estado Predador, Estado intermediário e Estado desenvolvimentista. Coreia do Sul, Japão e Taiwan são exemplos de Estados desenvolvimentistas, Índia e Brasil são exemplos de Estados intermediários e Zaire (Rep. Dem. do Congo) exemplifica o Estado predatório.

Este cenário requer uma reflexão sobre os novos riscos advindos da polarização social por meio das mudanças ocorridas na esfera económica e, notadamente, a disseminação de empregos pouco qualificados é essencial na sociedade contemporânea. Questiona-se assim, qual o papel que o Estado deve desempenhar na retomada do crescimento e no caminho do desenvolvimento sustentável? Diante de novos desafios demanda-se estratégias diferenciadas para o seu enfrentamento. Assim, os problemas sociais devem ser pensados enquanto trajetórias dinâmicas de vida, abandonando a perspectiva estática que levava em consideração a dificuldade dos indivíduos (cf. Esping-Andersen, 2009).

Deste ponto de vista, é preciso repensar o Estado Social, pois não é mais aceitável que o Estado social seja concebido como uma máquina indenizatória que transforma os “direitos sociais em direito a receber créditos”. O Estado social deve estar adaptado às situações particulares, lançando mão de instrumentos e meios adequados aos “problemas concretos das pessoas em dificuldades que lhes possibilite encontrar o seu rumo na sociedade” (Soulet, 2006: 88).

Um Estado social que migre da condição de um Estado-prestador para um Estado-serviço, ou seja, mais do que pagar prestações a uma população-alvo, deve “distribuir a cada um os meios específicos necessários para enfrentar as incertezas de sua existência e encontrar o seu lugar no seio da sociedade” (Soulet, 2006: 88). O “Estado-providência assistencial” deve assumir um papel de “Estado-providência investidor”, em que o investimento social faz parte de uma “estratégia coletiva” (Palier, 2009: 27). Nesse cenário, as despesas sociais não constituem um “custo que entrava o crescimento económico”, mas fazem parte dos investimentos estatais necessários para acompanhar a “transição versus a economia do conhecimento”. As políticas sociais compreendidas como de utilidade económica, retiradas do escopo das despesas e integradas como fator de riqueza futura (cf. Palier, 2009).

Todavia, uma proposta desenvolvimentista demanda um Estado reformado. O Estado com capacidade de gerir a má alocação dos recursos da economia. Um Estado “que conserve suas prerrogativas de ‘resguardar’ a nação, mas sem assumir a responsabilidade única de promoção do bem-comum”, reconhecendo a necessidade de estabelecimento de parcerias com os outros atores sociais, que também são responsáveis por este novo projeto de desenvolvimento (Boechar, 2007: 120).

1.3.2 Algumas considerações sobre a atuação do Estado no Brasil

No Brasil, na década de 1980, a economia brasileira passava por um forte estrangulamento causado pelo endividamento externo, originado pelo processo para sustentar o processo de industrialização do país. Através do consenso de Washington, da agenda de liberalização, estabilização e privatização, uma série de medidas de ajuste estrutural foi aplicada, no intuito de reequilibrar macroeconomicamente países endividados e com inflação alta, como é o caso específico do Brasil. Assim, começam a serem defendidas no Brasil algumas ideias de política liberal baseadas no “Modelo Neoliberal”, que questionava a possibilidade de crescimento económico através do protecionismo do Estado, defendendo, assim, a mínima participação do Estado na economia do país. Neste cenário, em função da crise da dívida latino-americana, o FMI e o Banco Mundial, inspirados nas teses de economistas neoclássicos, “defendiam o afastamento do Estado da Economia, a eliminação do rent seeking, a crença nas expectativas racionais e na universalidade das receitas económicas” (Mancuso *et al.*, 2008: 19).

Deste modo, no final da década de 80, com o início do governo Collor e, em seguida, com o Plano Real, inicia-se no Brasil uma política “neoliberal” que visava atender às propostas do Consenso de Washington: reforma do Estado com privatização das empresas estatais; abertura financeira ao exterior, facilitando as entradas e saídas de capitais, especialmente, os especulativos; desregulamentação da economia, eliminando as proibições que impediam a entrada de capitais estrangeiros em determinados setores; abertura radical da economia ao exterior, com redução expressiva das barreiras tarifárias e não tarifárias às importações.

Essas políticas neoliberais, independentemente das variadas formas assumidas, apontavam o Estado enquanto ineficiente e como sendo um empecilho à implantação da sociedade de mercado. O Estado é acusado de ser maléfico aos investimentos, de pressionar o mercado financeiro, de ser responsável pela elevação da taxa de juros e da inflação e também o grande responsável pela grave crise. Todas essas qualificações anti-Estado não passam de uma falácia, pois as intervenções estatais têm servido para sustentar a dominação capitalista no Brasil. “Um Estado “gendarme” guarda pretoriana que defenda a propriedade contra as crescentes multidões de miseráveis das grandes

idades, este parece ser o único estado admitido pela histeria neoliberal” (Paula, 1989: 72). As implicações dessa política neoliberal no Brasil, em que as pessoas não dispõem de qualquer assistência social efetiva do Estado, são fomentadoras da miséria de um grande contingente populacional.

Segundo a constituição brasileira de 1988, o papel do Estado é exatamente o contrário das aceções neoliberais, pois cabe ao Estado assegurar:

(...) o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional.

(BRASIL. Constituição, 1988: 01)

No pós-segunda guerra mundial, a maioria das economias capitalistas experimentou uma grande prosperidade económica e um dos maiores incrementos dos padrões de vida da história, com expansão de programas e sistemas de bem-estar Social. A política económica keynesiana encarregava-se de regular e estimular o crescimento económico e o Welfare State dos conflitos sociais, com expansão de políticas de corte social, com posterior potencialização da “produção e a demanda efetiva” (Draibe & Henrique, 1998: 2). Neste sentido, as políticas sociais e económicas pareciam complementar-se, embora seja imperativa a dominação dos interesses económicos.

No Brasil pós constituinte, assiste-se à emergência de um Estado assistencialista. Além das reformas constitucionais que obrigariam mudanças na legislação do antigo modelo económico, “as privatizações de empresas estatais, liberalização comercial e financeira, corte de gastos, reforma previdenciária, flexibilização da legislação trabalhista que introduziram mudanças de consequências económicas e sociais” também foram resultados deste processo. Além disso, a profunda reestruturação produtiva das economias representou um processo ambíguo, se, por um lado trouxe oportunidades, por outro, significou o desaparecimento de muitas empresas e desencadeou um grande número de fusões e incorporações, com consequências consideráveis na desregulamentação dos mercados de produtos financeiros e de trabalho, e na

configuração/mutação do modelo de empresas até então vigentes, incitando “uma nova modalidade de inserção no sistema internacional” (Diniz, 2008: 49).

O processo acelerado de abertura da economia trouxe impactos para a estrutura industrial brasileira, uma vez que as facilidades concedidas à importação, associadas à sobrevalorização cambial, provocaram o aumento da concorrência, colocando em risco a sobrevivência de vários setores da economia, principalmente os mais tradicionais, como é o caso do setor têxtil. Além disso, provocou a desintegração da indústria ao tornar mais vantajosa a importação de insumos componentes e equipamentos do exterior, do que a compra dos mesmos no mercado interno (Costa & Maia, 2002).

É notório o declínio da participação no emprego em diversos setores como resultado da reestruturação produtiva global. A indústria que era grande absorvedora de mão de obra em 1980, 4,13% dos postos de trabalho industriais em todo o mundo, recuou em 1999 para 3,07% (Costa & Maia, 2002).

Para os teóricos desenvolvimentistas, influenciados pelas ideias cepalinas, a transformação da economia brasileira seria impossível sem industrialização, planejamento econômico e participação do Estado no processo produtivo. Era através da promoção da industrialização por substituição de importações e de uma economia primário exportadora, que daria origem à dinamização do crescimento, seria o caminho para a América Latina se livrar do subdesenvolvimento.

Em contraposição ao pensamento neoliberal, os desenvolvimentistas viam a participação do estado como fundamental na expansão do produto. O Estado deveria atuar em ramos nos quais a iniciativa privada não tivesse interesse, a intervenção do Estado com alguns traços do mercado (cf. Boschi & Gaitán, 2010). Ademais, o Estado tinha a incumbência de adotar uma política protecionista para a indústria nacional que consistia em garantir a não elevação dos salários e dos tributos e a ampliação do crédito. Contudo, a falácia desenvolvimento com arrocho salarial mostrou os seus limites.

Para os desenvolvimentistas, o capital estrangeiro seria um parceiro para atuar em atividades comerciais e agrícolas e, em especial, nos setores ainda não explorados pelo capital nacional. Para os desenvolvimentistas, liderados por Celso Furtado, o Estado deveria ter ampla participação na economia com parcerias com o capital

nacional, já os liderados por Roberto Campos apostavam na associação com o capital estrangeiro como fator de superação do subdesenvolvimento.

Entretanto, com o advento do Plano Real, a estabilidade passou a ser o *status quo* da economia brasileira e um novo anseio nacional pelo desenvolvimento passou a ser visto como prioridade. Ressurge então o debate da participação do Estado no desenvolvimento económico.

Do ponto de vista dos recursos aplicados, o sistema brasileiro de política social impressiona pela dimensão do seu conjunto. Entre 1930 a 1970, estes representavam cerca de 15% e 18% do PIB (cf. Draibe, 2003) e era caracterizado como sendo de grande dimensão, embora complexo do ponto de vista organizacional, amplo no que se refere à proteção que provê e pela magnitude da população atendida.

São dezenas de milhões de cidadãos atingidos pelas diversas políticas públicas de proteção e promoção social. Essa abrangência (...) não se fragmenta em ações emergenciais ou descontínuas, mas, ao contrário, apresenta-se de modo estável e sustentado no tempo, com regras e instituições bem estabelecidas. Boa parte dos benefícios e dos serviços tem estatuto de direitos e capacidade instalada, com aplicação diária de recursos materiais, humanos e financeiros na sua produção e provisão, ainda que nem sempre no volume e a qualidade desejados.

(IPEA, 2010: 66)

Nos últimos anos, os indicadores de redução da pobreza associados a taxas de crescimento do produto interno bruto (PIB) sinalizam para uma apreciação positiva da política social brasileira, ainda que esta não tenha sido “capaz, (...), de oferecer condições de bem-estar, nem oportunidades equânimes ao conjunto dos cidadãos do país” (IPEA, 2010: 58), uma vez que, o sistema apresentava baixos impactos redistributivos e ineficientes na sua capacidade de redução da desigualdade social, por apresentar um sistema de distribuição muito desigual dos benefícios sociais.

Aliado aos desperdícios e ineficiências, os programas atendiam mal aos que mais necessitavam reforçado pelo privilégio dado ao setor privado no que se refere à provisão social dos sistemas sociais públicos universais e securitários voltados para os segmentos médios e altos, do ponto de vista direto da atuação privada nos sistemas

públicos. No que concerne aos programas universais, esses eram restritos, ineficientes e não seletivos, sendo mal focalizados, uma vez que deixavam de atender às camadas mais necessitadas.

O modelo de estado desenvolvimentista que objetivava dar impulso à industrialização teve reflexos em processos sociais extremamente violentos, com a modernização do campo e a rápida urbanização, embora o sistema de proteção social incluísse os trabalhadores do mercado formal de trabalho, deixava de fora os trabalhadores informais urbanos. “No plano das políticas, à regulação das relações trabalhistas e aos benefícios previdenciários” (Draibe, 2003: 68). Os benefícios para assistência social até os anos 80 caracterizavam-se pela descontinuidade, pelos inexpressivos montantes monetários e pela cobertura reduzida da população assistida.

Nos dois ciclos de reformas que se seguem de 1980 a 1990 está a da “democratização, da primeira fase da Nova República” (Draibe, 2003: 69) em que o reordenamento das políticas sociais procurou responder “às demandas da sociedade por maior equidade e pelo alargamento da democracia social”. Concomitantemente, procurou-se também a melhoria na eficácia das políticas tendo em vista os resultados medíocres até então alcançados. Envolto no círculo da democratização do Estado, procurou-se, no plano institucional, a descentralização, bem como maior transparência e reforço da participação social.

O estabelecimento das políticas sociais propriamente ditas dá-se com a promulgação da Constituição de 1988, através da reestruturação do sistema de políticas sociais, consagrando o direito social como fundamento da política; o comprometimento do Estado com o sistema, projetando um acentuado grau de provisão estatal pública e o papel complementar do setor privado; a concepção da seguridade social (e não de seguro) como forma mais abrangente de proteção e, no plano organizacional, a descentralização e a participação social como diretrizes do reordenamento institucional do sistema.

A assistência social, a saúde e a previdência social resumiam o sistema de proteção social que, até 1988, se baseava no conceito de *seguro*, requerendo contribuição prévia do cidadão. A partir da constituição de 1988, essa concepção muda para uma política de proteção de base não contributiva consubstanciada na Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), de 1993 (Rodrigues *et al.*, 2011). “Vinte anos depois, a

situação é distinta: em 2008, O BPC⁹ atendeu a 3,3 milhões de pessoas em famílias em situação de extrema pobreza (1,8 milhão de pessoas com deficiências e 1,5 milhão de idosos)” (IPEA, 2010: 70).

O modelo de Welfare State, apoiado em fundos sociais socialmente pouco inclusivos, visava estimular o crescimento económico:

(...) em fins dos anos 1990, a introdução de programas de transferência de renda não contributivos e focalizados inauguraria uma nova vertente da política de assistência social (...) voltados a famílias em situação de grande vulnerabilidade, o PBF tem sua relevância associada especialmente à extensão da população atendida: mais de 11 milhões de famílias, em 2009, com recursos disponibilizados de forma contínua.

(IPEA, 2010: 71)

No plano das políticas sociais brasileiras propriamente ditas, a responsabilidade social do Estado mostrou-se relevante. O prof. Mesa-Lago é otimista quanto aos caminhos da política de proteção social brasileira, e acredita inclusive que essa pode servir de referência aos países com características socioeconómicas similares no seu processo de reformulação das regras, sem desrespeitar os direitos adquiridos e que considerem também as transformações da sociedade. As suas argumentações estão consubstanciadas nas análises da atuação do ex Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, quando ao procurar fortalecer o Regime de Previdência Básico amplia a sua cobertura e melhora a sua gestão, tentando convergência das regras entre os regimes dos servidores públicos com aquelas da Previdência Básica (cf. Mesa-Lago, 2006).

Na América Latina, o Brasil foi um dos primeiros países a introduzir os sistemas de seguros sociais nas décadas de 20 e 30, juntamente com Uruguai, Argentina, Cuba, Chile e Costa Rica. Com uma população mais envelhecida e com expectativa de vida mais alta, os sistemas sociais nesses países tinham maior cobertura e apresentavam maior desenvolvimento, “entretanto, os sistemas adoeciam por estratificação, altos custos, déficit crescente e desequilíbrio financeiro e atuarial” (Mesa-Lago, 2006: 19).

⁹ Programa de Base Contributiva.

Os demais países da América Latina implantaram os seus programas em décadas subsequentes, embora com menor estratificação e menor problema financeiro, esses países apresentavam desequilíbrios nos seus programas, com menor cobertura e menor desenvolvimento.

Confrontados com as estimativas da OIT os países da América Latina revelavam cobertura bastante superior, 61,2% da força de trabalho em benefícios, enquanto a OIT previa cobertura mínima de 20% da força de trabalho residente ou 50% de todos os assalariados ou residentes. No Brasil, a cobertura era de 54% e em 1990 de 45%, considerada uma maior cobertura comparada com a maioria dos países em desenvolvimento, nos quais os sistemas de seguridade social não cobriam a metade dos empregados assalariados. Além disso, em meados dos anos 1990, o Brasil, Argentina e Chile cobriam 100% da população beneficiária com idade superior a 64 anos. Essa maior cobertura foi possibilitada pelas condições já estruturadas desses países que já possuíam um sistema mais antigo e apresentavam maior grau de industrialização, de urbanização e de força de trabalho assalariada. Realidade bem diferente dos demais países da América Latina, com cobertura bem menor para essa faixa da população, por contarem com sistemas mais recentes, menor grau de industrialização e por possuírem grande contingente de força de trabalho alocada na informalidade, que se encontrava descoberta pelo sistema de proteção social.

No Brasil, a cobertura dos trabalhadores autônomos é obrigatória e cobre 23%, mas nos demais países da América Latina tal cobertura é voluntária. Ademais, o Brasil possui programas obrigatórios que cobrem os trabalhadores rurais e goza de benefícios assistenciais, como é o caso de Cuba. A cobertura para idosos no Brasil é inferior à apresentada pelo Uruguai, mas é semelhante à do Chile e superior à da Argentina.

Tabela 1- Cobertura da força de trabalho por vários programas e setores difíceis de incorporar 2000-2003 (várias unids de medida, cada uma em uma coluna)

Países	Cobertura da força de trabalho			Setor informal %	Incidência da Pobreza %
	Força de trabalho	Contribuintes (000)	Cobertura %		
Panamá	1.122	661	58,9	37	30
Brasil	77.900	35.758	45,9	47	36
		39.758	51,0		
Venezuela	10.187	2.685	26,3	55	49
		3.329	32,7		

Guatemala	3.868	843 1.080	21,8 27,9	55	60
Paraguai	2.330	170 300	7,3 12,9	52	62
Honduras	2.507	393 481	15,7 19,2	55	79
Cuba	5.242	0		n.d	n.d
Média			46,4	n.d	42

Fonte: Vários retirados de Mesa-Lago, 2006

A tabela 1 mostra que os países com menor taxa de cobertura também são aqueles onde há maior incidência de pobreza. Honduras expressa incidência de pobreza de 79%, Paraguai de 62% e Guatemala com 60%, países com menor cobertura. No Brasil e Panamá, a incidência de pobreza é menor, 36% e 30% respectivamente, e apresentam maior cobertura.

Apenas Brasil e Cuba possuem programas de benefícios assistenciais (o Brasil tem, além disso, um programa especial de benefícios rurais que cobre os grupos de baixa renda). (...). Em 2000, o programa assistencial do Brasil cobria 1,2% da população, e o de benefícios assistenciais, um adicional de 3,5%, levando a um total de 4,7%, a maior cobertura entre os seis países com programas assistenciais. Os 86% da população com mais de 67 anos e de baixa renda estavam cobertos, e estimou-se uma redução da pobreza em 29% e da indigência em 96%; 66% das pessoas maiores de 60 anos contavam com a cobertura no Brasil, fosse pelo programa contributivo ou assistencial, uma proporção semelhante à do Chile e maior do que a da Argentina, só superada pela do Uruguai.

(Mesa-Lago, 2006: 115)

A contrapartida para o financiamento do sistema também é a maior no Brasil quando se considera a contribuição sobre os salários, 28% a 31%, sendo de 8% a 11% dos trabalhadores assalariados, os facultativos 20% e os empregadores 20%. “Financia-se o programa rural com 2,1% a 2,6% sobre a comercialização do produto rural pago pelos compradores”.

A contribuição do Estado é confirmada através do financiamento integral do programa de benefícios assistenciais, o subsídio ao déficit do RGPS e auxilia com o programa rural. Os funcionários federais contribuem com 6% e a União cobre o déficit restante, com uma relação de 1 a 5 (Mesa-Lago, 2006: 120). “(...) além dos recursos públicos orçamentários destinados a esta rede privada (..) há um considerável volume de recursos públicos alocados por meio de incentivos tributários (IPEA, 2010: 72).

Do ponto de vista redistributivo, alguns elementos progressivos constituem exemplos elucidativos no sistema público brasileiro:

(i) as contribuições dos empregadores que, (...), são o dobro das contribuições dos trabalhadores (ii) o aporte do Estado para cobrir o déficit do regime geral; (iii) os benefícios rurais e assistenciais, financiados por transferências urbanas e pelo Tesouro Nacional, os quais reduziram a pobreza; (iv) os benefícios mínimos e máximos que transferem recursos dos segurados de renda alta aos de baixa renda; e (v) as transferências do homem para a mulher.

(Mesa-Lago, 2006: 123)

Alguns elementos regressivos também fazem parte do sistema público. No Brasil, o *déficit* gerado pelo RGPS, que conta com 88% dos beneficiários, é financiado pelo Estado e gera um *déficit* equivalente ao *déficit* total do sistema previdenciário. Já os programas dos funcionários públicos, que contam apenas com 12% dos beneficiários, geram um *déficit* equivalente a 70% do *déficit* fiscal total (Mesa-Lago, 2006: 124).

Assim, na grande maioria dos países da América Latina, a responsabilidade do Estado não tem sido evidenciada. “O Estado teve um papel negativo no financiamento, (...), do regime geral, (...) não tem cumprido com (...) aporte como terceira parte, pagou juros ou dividendos reais negativos ou abaixo da taxa de mercado e/ou foi o principal devedor do regime geral” (Mesa-Lago, 2006: 127).

No Brasil, o Estado administra o regime geral (RGPS), o dos trabalhadores rurais e os benefícios assistenciais, a União, os 27 estados e municípios, gerencia os programas de funcionários públicos. O processo de unificação parcial proporcionado pelas reformas paramétricas de 1998-2003 determinou um programa para cada estado e “uniformiza as condições dos funcionários públicos nos três níveis” (Mesa-Lago, 2006: 128). Ademais, o Estado também financiou o *déficit* previdenciário.

No campo da prestação de serviços, (...), a assistência tem avançado com mais dificuldade. A implantação do Sistema Único de Assistência Social (Suas), a a partir de 2004, constituiu novo esforço no enfrentamento de problemas crônicos, como o subfinanciamento, a questão da regulação do setor privado que atua na área e a

necessidade de ampliação da produção estatal, para que a cobertura se amplie com mais vigor no campo da prestação de serviços.

(...) a proteção social ofertada pela assistência social passou a contar com equipamentos públicos orientados para a prestação de serviços diretamente à população (Centros de referência em assistência social – Cras e centros de referência especializados de assistência social – Creas), coordenadas pelas prefeituras, assim como a rede de serviços privados desta natureza no território sob sua competência.

(IPEA, 2010: 71)

A administração dos programas voluntários de benefícios complementares é compartilhada por entidades públicas e privadas. Do fundo total 68% advêm de entidades públicas e 32% das privadas. Como não há uma agência responsável pela regulação desses programas, a supervisão fica a cargo de diversos órgãos até à criação da agência para exercer tal supervisão (cf. Mesa-Lago, 2009: 129).

Considerações parciais

A primeira década do século XXI é marcada por uma rejeição ao modelo e clara aspiração por mudanças nas prioridades da agenda pública, num contexto de intenso processo de revisão de paradigma. Num cenário em que a reforma e reconstrução do Estado se faz premente, muitos cientistas sinalizam a necessidade desta reconstrução. Todavia, Palier (2009) questiona como se deve proceder no momento para evitar problemas futuros no que respeita às desvantagens sociais que se mostram cumulativas ao longo do tempo. Para o autor, o Estado precisa atuar de forma a priorizar estratégias preventivas fundamentais numa lógica do investimento social, que são necessárias e urgentes, e não continuar a retroalimentar políticas sociais, reparatórias e compensatórias, que não propicia mudanças estruturais.

Assim, é essencial pensar o processo de reconstrução do Estado. Precisa-se de um Estado que seja capaz de encarar os problemas e de se comprometer em equacioná-los. Um Estado do qual se espera que restaure a sua atuação reguladora, indutora e, sobretudo, coordenadora da economia. Estes desafios exigem do Estado o resgate da sua

autonomia, pois só assim conseguirá reconstruir as bases de um Estado forte, regulador, interventor, para que possa atuar eficazmente em questões de cunho social.

Num cenário de avanço das concepções neoliberais, os problemas sociais têm-se agravado, especialmente, em função do recuo do Estado na regulamentação económica do bem-estar social. É notório que o Estado, cada vez mais, tem transferido algumas de suas funções para as empresas e para a sociedade civil. Assim, assiste-se nas últimas décadas do século XX e início do XXI, a uma nova percepção da dimensão do termo *responsabilidade*, a da responsabilidade coletiva, que atribui ao Estado a capacidade de gestão da alocação dos recursos da economia, um Estado formulador de políticas incentivadoras de crescimento económico e social. Contudo, isso não significa que a imputação de responsabilidade pela promoção do bem-comum seja unicamente do Estado, uma vez que há o reconhecimento da necessidade da partilha de responsabilidades com outros atores sociais, que também são responsáveis por um projeto de desenvolvimento com a inclusão de medidas de grau de equidade, sustentabilidade e democracia.

2. Tipologias de empresas e modelos de gestão no limiar do século XXI

As firmas ou empresas, *locus* do processo produtivo e acumulativo, privilegiam, preferencialmente, a procura pelo lucro. Contudo, no bojo do sistema económico os atores exercem diferentes papéis. Assim, dadas as transformações no sistema de produção ocorridas ao longo do tempo, é importante examinar como a teoria, a partir das novas conceções de gestão da produção, tem conseguido responder (ou não) às mudanças ocorridas no âmbito da firma.

A discussão sobre o crescimento da firma é bastante ampla e foca aspetos relacionados com: o mercado de bens e serviços, as imperfeições do mercado, a interdependência industrial, a concorrência, os acordos industriais, a discriminação de preços, os custos e a formação de preços, a tecnologia, os investimentos, entre outros. Embora não tratemos pormenorizadamente de todas estas vertentes que se entrelaçam no complexo ambiente empresarial, esse estudo é importante, dado que examina a participação gerencial e o comportamento empresarial no processo de evolução das firmas, para analisar como é que as mudanças do universo empresarial modificaram substancialmente a relação empresa/sociedade.

No presente capítulo, apresentamos algumas das questões metodológicas que surgem quando se toma a empresa como unidade de análise. Neste sentido, discutimos os diferentes modelos de gestão face às novas formas de acumulação e das tipologias de empresas no limiar do século XXI, com destaque para os modelos pós-fordistas e modelos híbridos, a partir da discussão sobre a separação da propriedade e do controle na grande empresa, no qual essa discussão se aplica.

Na sequência deste estudo, apresentam-se algumas das especificidades tanto teóricas quanto empíricas que tangem de forma mais pontual aspetos relativos a empresas de pequeno porte, as micro e pequenas empresas.

2.1 A questão da responsividade dos atores com as questões sociais e o papel das empresas

Que todas as firmas planeiam crescer é um facto. Desde a revolução industrial, muitas foram as mudanças ocorridas no processo de crescimento das firmas. Ao longo desse período, as várias evoluções teóricas procuraram clarificar o processo de crescimento das firmas e as expressivas transformações ocorridas durante esse processo.

O nosso objetivo não é pormenorizar essas transformações, mas trazê-las para o nosso interesse específico, ou seja, compreender a entrada da empresa na atuação social. Assim, interessa-nos, em particular, compreender o início deste processo que ocorreu com o divórcio entre a propriedade e o controle.

Com a evolução das empresas, geralmente, as familiares, nas quais a administração ficara a cargo de um membro da família, os diretores ou acionistas sentiram a necessidade de uma administração profissional. Esta situação modificou a direção na grande empresa. Todavia, na pequena empresa que apresenta condições financeiras menos favoráveis ou que está em processo de emergência no mercado, ainda é usual que os administradores se autoneameem.

Assim, nas grandes empresas, a separação entre propriedade e controle marca a entrada na direção das empresas da nova classe profissional assalariada. Essa assunção do comando da empresa por administradores profissionais assalariados teve ampla repercussão no comportamento das empresas.

Além disso, essa separação criou as condições favoráveis ao desenvolvimento da preocupação com a responsabilidade social empresarial ou dos homens de negócios, como denomina Bowen. Os administradores profissionais assalariados, preparados e experientes, preocupavam-se com o sucesso da empresa a longo prazo. Nesse sentido, valorizam uma conjugação de fatores que se sobrepõem ao lucro. Assim, com o intuito de alcançar o sucesso da empresa, os administradores concebem objetivos de natureza múltipla. Isto não significa que o lucro não seja importante, pois este é fundamental inclusive para a consecução de outras metas. Para os homens de negócios, o sucesso da empresa traduz-se em fatores como os seguintes: as novas ideias, os novos processos e os novos produtos; a produção

eficaz; a melhoria e ampliação das instalações; a ampliação do quadro de funcionários e da produção; a estabilidade, a segurança e a sobrevivência que, por sua vez, devem estar associados ao bem estar dos seus trabalhadores e do seu público, dado que estes contribuem com o capital e com o trabalho, bem como com o consumo dos seus produtos.

Com o enfraquecimento e recuo do Estado nas questões relativas ao atendimento e ao bem-estar da sociedade, as empresas têm cada vez mais engajado em atuações de caráter social. Essa atuação, muitas vezes denominada “responsabilidade social empresarial”, tem ganhado espaço, para além da dimensão económica. As questões dessa natureza, associadas às mudanças ocorridas nas formas organizacionais de se pensar a produção, têm motivado novas conceções de empresas que privilegiam particularidades que extrapolam a conduta gerencial tradicional das empresas.

A competitividade acirrada impõe às empresas uma nova lógica funcional, que as faz transpor barreiras territoriais e geográficas, com uma série de implicações inclusive de caráter ético. Alguns fatores contribuíram para questionar a conceção de empresa que tem o lucro como sendo o principal objetivo. Alguns escândalos financeiros, decorrentes da busca desenfreada pela maximização dos ganhos, desconsiderando preceitos da ética, da moral e da legalidade, comprometeram a credibilidade e conduziram a questionamentos quanto à conduta empresarial. A atuação de muitas empresas assente na busca do lucro como única forma de expansão implicou o atrofamento de outras dimensões que são inerentes ao seu próprio crescimento.

Com o intuito de compreender as novas exigências do mercado nacional e internacional, a teoria do crescimento da firma procura analisar o processo de acumulação de capital das empresas. Assim, procura compreender e explicar os aspetos que permeiam as transformações decorrentes de um dinâmico contexto de desconcentração espacial e de flexibilização da produção.

2.2 A Empresa como unidade de análise: questões metodológicas

As discussões sobre o comportamento, o crescimento, as estruturas organizacionais e os problemas administrativos das firmas não são novas. Com o intuito

de compreender a evolução dos processos no interior das firmas ao longo do tempo, autores como Marshall, Coase, Chandler, Penrose, entre outros desenvolveram diversos estudos que contribuem para o processo de compreensão das transformações ocorridas nas concepções consideradas tradicionais das firmas, assim como ajudam a explicar os seus comportamentos e estruturas. Na nossa discussão, observamos, particularmente, aqueles modelos que dão ênfase à abordagem pós-fordista. A seguir enumera as tendências de organização empresarial contemporâneas: A concepções tradicionais da empresa Shumpeteriana, do empresário dinâmico e empreendedor capaz de detetar novas oportunidades e focado no cumprimento do principal objetivo da empresa: a obtenção de lucratividade.

No período do grande crescimento económico, entre 1950 e 1970, dirigentes paternalistas consideravam que a condição material de vida dos seus empregados representava um imperativo moral e o meio de manter a fidelidade coletiva para com a empresa sem, contudo, significar um elo com a eficiência económica. Os gestores das grandes empresas adotavam o compromisso social taylorista. Assim, substituíam as exigências racionais inerentes ao processo de produção por uma divisão dos benefícios provenientes do crescimento. Isso ocorria com o consentimento dos sindicatos que usavam o seu poder para exigir redistribuições de salários e melhorias nas condições de trabalho a classe sindical. Na verdade, procuravam, a longo prazo, mudar o regime político do Estado “(...) para reconstruir uma sociedade mais justa assente no modelo de Leste” (Sainsaulieu, 1997: 291-292). Esse ambiente pode ser descrito através da perspectiva de alguns sociólogos no decorrer dos anos 70.

De acordo com Sainsaulieu:

(...) a empresa estava assim na encruzilhada de várias concepções teóricas da mudança de sociedade: pela luta e negociações sindicais, pela compreensão de sistemas de ação concretos não se esperava mais eficácia económica, mas viver melhor em conjunto com as condições de trabalho e uma atenção mais justa aos esforços individuais de criatividade. (...) marginalmente, instalava-se a ideia de que a empresa pudesse definir-se a si mesma como uma sociedade melhor para os seus membros; mas não verdadeiramente para obter melhores resultados económicos, porquanto se acreditava no crescimento indefinido de uma sociedade de consumo.

(Sainsaulieu, 1997: 293)

Nas décadas 70 e 80, os conceitos de *identidade* e de *cultura do trabalho* são incorporados na empresa, fortalecendo o seu instrumental teórico e metodológico. Nesse contexto, a relação entre os agentes envolvidos no processo de produção e a empresa ganhava contornos peculiares.

As novas formas de mobilização ideológica dos produtores pelos seus gestores, interessados na criação de uma cultura de empresa feita de reatividade e de melhor comunicação participativa entre assalariados, supunham que se aprofundassem os fatores complexos da motivação dos trabalhadores, porquanto se pedia a sua implicação no esforço de modernização.

(Sainsaulieu, 1997: 293)

Nos anos 80, as transformações do universo empresarial mudaram substancialmente a relação empresa/sociedade (cf. Sainsaulieu, 1997). Os *managements* investiram nos recursos humanos para enfrentar as pressões das inovações tecnológicas e do comércio frente a uma concorrência cada vez mais acirrada. A procura do desenvolvimento social da empresa passou a priorizar, para além das melhorias nas condições de trabalho e na negociação dos benefícios sociais, as relações entre os atores no seu todo hierárquico.

Assim, fica em evidência a importância das sociabilidades de trabalho e da formação das identidades individuais como fator importante na implicação dos assalariados. A empresa como instituição social, *locus de produção de sociabilidades*, ainda não é vista como socioeconómica. “A empresa torna-se num problema de sociedade, tanto no interior como no exterior, é um objeto sociológico específico para a investigação e intervenção” (Sainsaulieu, 1997: 294). Abordando esse facto, Kirschner e Monteiro (2002: 4) ressaltam que “(...) num contexto geral de enfraquecimento de referências sociais a empresa se afirma como um lugar de produção identitária (...) que tenderiam a esboçar as representações significativas da sociedade futura”.

O desmoronamento do Muro de Berlim em 1989, o processo de mundialização económica e de mundialização da concorrência são realidades vivenciadas a partir da década de 80, como reflexo das mudanças na ordem internacional. Nesse cenário, as empresas, confrontadas com a lógica da finança internacional, veem-se obrigadas a

mudanças sociais drásticas. A nível mundial, agrava-se a crise do emprego, com a intensificação do uso do capital em relação ao trabalho.

No final da década de 80 e início da década de 90, a conceção de empresa passiva perde força. Esta passa a ser concebida como “(...) um constructo de atores que integram os constrangimentos externos como elementos de suas estratégias” (Kirschner & Monteiro, 2002: 4). A compreensão de empresa transmite a ideia de um corpo social cujo sucesso ou insucesso é fruto da ação de um conjunto de indivíduos e das imposições ligadas a esse corpo social. A empresa compreendida entre duas extremidades: o lucro e a relação de parceria.

A abordagem tradicional da ótica schumpeteriana, na qual o empresário é concebido como um agente empreendedor e dinâmico guiado pela lógica económica, foi rompida por novas conceções. As ações dos dirigentes das empresas exprimem diferentes racionalidades que estão ligadas numa ordem em que as lógicas políticas e familiares ostentam um importante papel para além do económico (cf. Kirschner & Monteiro, 2002)

Nos anos 90, com a evolução das análises referentes às empresas, surge a necessidade de uma nova sociologia económica capaz de compreendê-las. Uma teoria que possibilite perceber a “(...) articulação explícita das dinâmicas sociais da produção com as lógicas comerciais e financeiras da concorrência internacional” (Sainsaulieu, 1997: 295). A empresa contemporânea não pode apenas limitar-se a gerir recursos materiais, mas deve ter também como atribuição a participação na produção de “recursos imateriais - emprego, tecnologia, solidariedade, modos de vida, cultura”, entre outros (Sainsaulieu, 1997 *apud* Kirschner & Monteiro, 2002: 5). A empresa agente de transformação social, integra um sistema de interações que concilia interesses próprios e dos seus diferentes atores (cf. kirschner, 2009).

Dadas as transformações no mundo do trabalho, é importante analisar como a teoria, a partir das novas conceções de gestão da produção pós mundialização dos mercados, tem respondido (ou não) às transformações, tecnológicas e organizacionais, ocorridas no âmbito da firma.

2.3 Do Taylorismo aos modelos de produção flexível

O objetivo deste ponto é discutir as transformações ocorridas nos modelos de empresas. Assim, serão apresentados aspectos relativos às concepções de gestão taylorista, fordista e da produção flexível.

A incorporação de modelos de produção e de trabalho não se apresenta de forma rígida. Os modelos manifestam-se com variações que vão desde trabalhos formais e regulares a outras variantes de modos de produção. Essas variações decorrem da flexibilização nos processos produtivos a partir do toyotismo.

Como resultado dos avanços nos métodos racionais da indústria, do progresso técnico, da educação e da evolução da ciência, verifica-se uma intensificação da racionalização nos processos de produção e de trabalho, especialmente, a partir do final do século XIX (cf. Veltz, 2000: 61). Houve um avanço para além do potencial capitalista de produção das manufaturas, que tinha na divisão do trabalho os aumentos significativos de produtividade laboral¹⁰.

Os processos industriais da produção taylorista surgidos no século XIX, que visavam a melhoria da eficiência industrial, dividiam as operações em tarefas simples, cronometradas e organizadas, para propiciar uma melhor execução das tarefas e para evitar os desperdícios no processo operacional. O aumento da produtividade do trabalho e a melhoria da qualidade eram conseguidos através de treinamento e de rígido controle dos trabalhadores pela gestão.

Por meio de um sistema de incentivos, Taylor propôs a coparticipação entre capital e trabalho, através de salários mais altos. O sistema de incentivos taylorista obteve reação favorável no processo produtivo, verificando-se um aumento dos níveis de produtividade, redução dos custos e manutenção da participação no mercado.

O modelo fordista representou uma grande inovação no processo produtivo. A introdução da linha de montagem e a produção em série permitiram atender a um potencial consumo em massa. O referido modelo baseou-se nos seguintes princípios:

¹⁰ O exemplo da fábrica de alfinetes apresentado por Adam Smith retrata o ganho de produtividade associado à divisão social do trabalho (Hunt, 2005: 40).

“uma padronização rigorosa dos gestos operativos e correlativamente uma rigorosa separação entre (...) concepção e a execução manual” (Lipietz, 1988: 13). Através desta racionalização da produção, o modelo fordista coloca em prática um método de produção em série capaz de reduzir os custos de produção que, consequentemente, permitiria a redução dos preços de venda do produto final, como forma de atender um potencial consumo em massa (cf. Giddens, 2008: 385).

O fordismo associa a eficiência à obtenção de resultados, ou seja, rompe com um gargalo do sistema taylorista. A linha de montagem Fordista, que demandava um alto grau da racionalização da produção, permitia ligar as tarefas separadas no sistema taylorista a um sistema fluido e contínuo de produção, com parcelamento das tarefas. Foi com o intuito de reduzir o trabalho do operário a gestos simples e repetitivos, e de evitar constantes adaptações das peças aos veículos que Ford resolveu padronizá-las. A fábrica fordista era integrada verticalmente.

No advento taylorista/fordista, a manutenção de baixos custos de produção como forma de ampliação da produtividade do trabalho impedia que os recursos fossem canalizados para a melhoria das condições de trabalho, conduzindo-as à precarização e à baixa remuneração do trabalho.

O trabalho na visão taylorista/fordista era tido como sendo uma pequena responsabilidade, pois cabia à administração, e não ao trabalhador, ajustá-lo ao funcionamento da maquinaria (cf. Giddens, 2008). O nível de monitoramento do trabalho era alto e os que os executavam eram desprovidos de autonomia. Num sistema de trabalho de grande responsabilidade, é outorgado aos trabalhadores, no processo produtivo, uma maior autonomia e controle. Geralmente, essa característica estava presente nos níveis mais elevados das organizações industriais.

A linha de montagem fordista suprimia a dimensão intelectual do trabalho, destituindo o trabalhador de condições dignas de trabalho. A elevada carga de trabalho diária que era delegava ao trabalhador e as atividades repetitivas e muito estafantes não lhe propiciavam as condições necessárias à participação da organização do processo de trabalho (cf. Giddens, 2008).

O rompimento da barreira entre a elaboração e a execução do trabalho ocorre especialmente no decorrer da década de 60, com as lutas pela melhoria das condições de

trabalho. O movimento reivindicava o controle social da produção e a participação do operário na organização do trabalho.

No final dos anos 70, num contexto de desemprego estrutural, com a retração do consumo, com a crise do Estado do bem-estar social, com o aumento das privatizações e queda na taxa de lucro, especialmente, devido ao aumento do preço da força de trabalho, o modelo fordista entra em crise. A rigidez da fábrica fordista, diante de um mercado em mudanças, impedia a adequação das empresas a padrões mais flexíveis de produção. Na medida em que tinha dificuldades em acolher, prontamente, a produção em pequena escala, a fábrica fordista não conseguia “(...) atender aos pedidos específicos efetuados por clientes individuais” (Giddens, 2008: 387).

Para Giddens, as unidades produtivas baseadas em modelos de produção mais flexíveis apresentaram tendências distintas no mundo do trabalho. Facto que sinalizou uma rutura das tradicionais práticas fordistas.

Assente nos problemas da crise estrutural do modelo fordista e para recuperar o ciclo reprodutivo do capital, o toyotismo, novo modelo de produção, implementou modificações significativas na estrutura produtiva clássica. Assim, estabeleceu-se a introdução de técnicas inovadoras, a incorporação de novas tecnologias e a intensificação na qualificação de trabalhadores, viabilizando a possibilidade de gerar “(...) menores quantidades de bens mais individualizados que os oferecidos pela produção em massa” (Giddens, 2008: 387).

No final da década de 80 e início da década de 90, as empresas realizaram grandes investimentos em tecnologia, mudanças organizacionais, redução dos níveis hierárquicos e dos quadros de pessoal, bem como a terceirização de parcelas dos processos produtivos (cf. Santos, 1997). A flexibilização das relações de produção e uma maior exigência pela participação do empregado no processo produtivo é parte do processo de mundialização. O sistema capitalista flexível procura por empregados idealistas, a gestão empresarial corporifica a ideia de trabalhadores envolvidos e imbricados no processo produtivo, sendo eles os protagonistas de “(...) atitudes proativas e propositivas, incorporando os ideais da empresa como seus próprios ideais” (Alves, 2012: 10).

Enquanto que no fordismo procuravam-se empregados especializados e cumpridores de normas e procedimentos, no toyotismo procurava-se o operário participativo, integrado no processo produtivo, polivalente e multifuncional, conhecedor das suas atribuições peculiares e da essência do processo produtivo. Esses atributos exigidos dos trabalhadores facilitavam a melhoria da produtividade através da cooperação entre os operários.

Vale a pena ressaltar que o processo de reestruturação produtiva do capital, ocorrido por volta da década de 90, conduziu a diversas formas de produção flexível. Algumas dessas formas eram derivadas do ideário japonês, como é exemplo o “(...) *lean production*, do sistema *Just-in-time*, *kanban*, o processo de qualidade total” (Alves, 1999: 67). Essas transformações contribuíram para a ampliação dos processos de terceirização e subcontratação do trabalho, o que conduziu à redução e à fragmentação dos coletivos de trabalho nas grandes empresas (cf. Alves, 2012).

(...) a contratação flexível no Brasil se apresentou de forma mais candente, com a terceirização em suas diversas modalidades, como mecanismo de rebaixamento salarial e dos benefícios trabalhistas, como relação de emprego triangular, expressa na informalidade e, como expressão de serviço especializado.

(Alves, 2012: 19)

Com a reestruturação produtiva, os vínculos sociais tornaram-se mais frágeis, propiciando condições para ampliação da competição e do individualismo. Neste contexto, parece ser consensual a ideia de que os problemas sociais se agravaram a partir da mundialização económica.

Nesse cenário, em que a precarização e a exclusão são aspetos característicos, há uma maior expectativa de que as empresas tenham uma atuação, cada vez mais, coparticipativa e ativa no equacionamento das questões sociais.

2.4 Teoria da firma e as novas formas de acumulação

O objetivo deste trabalho não é traçar uma discussão detalhada sobre todas as mudanças ocorridas no processo de acumulação de capital industrial. A finalidade é destacar as modernas teorias do crescimento da firma, “gerenciais” e “comportamentais”, enquanto crítica à teoria neoclássica, da visão passiva da firma como maximizadora de lucro e simples ajustadora de produção. Essas modernas teorias do crescimento da firma adotam uma abordagem que coloca em xeque o princípio maximizador de lucros como sendo a única norma para a tomada de decisão, pois a firma constitui um sujeito dotado dos mais diversos objetivos (cf. Santos, 2007).

A teoria neoclássica é limitada nas explicações das questões que envolvem a realidade do capitalismo moderno. Rompendo com algumas dessas limitações, a teoria da agência procura compreender os aspectos relativos à organização, estrutura interna e estratégia das empresas, contemplando a separação entre propriedade e controle acionário, típico da grande empresa moderna. Essa abordagem é relevante e oportuna.

A separação entre a propriedade e o controle na grande empresa refere-se à assunção do comando da empresa por administradores profissionais assalariados. Esse processo advém da evolução, na maioria dos casos, das empresas familiares em que, geralmente, a administração ficara a cargo de um membro da família (por regra, seguia a linha de sucessão). Porém, à medida que a empresa evolui e amplia a sua dimensão, os diretores ou acionistas, dependendo da dimensão alcançada pela empresa, sentem a necessidade de uma administração profissional (cf. Bowen, 1957).

Essa situação modifica a direção na grande empresa, todavia na micro e pequena empresa, que dispõe de rentabilidade menor, menor liquidez e menor capacidade de acumulação, ainda é usual que o administrador dos pequenos negócios seja o proprietário-gerente.

Alguns teóricos, analisando as grandes corporações, enfatizam que essas corporações se tornaram num instrumento privado dos gerentes (cf. Feijo & Valente, 2004).

A firma tornou-se, assim, um agente económico real, dotado de conduta, ao contrário da firma marginalista que meramente se adapta às circunstâncias do mercado. Deslocou-se, portanto, o foco de atenção da teoria, do âmbito do mercado (mecanismo alocativo e regulador via preços) para o da firma (unidade decisória e de poder autónomo)

(Feijo & Valente, 2004: 357)

A abordagem gerencial evidencia a discussão do crescimento da firma através das mudanças dos seus objetivos que, por sua vez, decorrem da separação entre o controle acionário e a gerência. A análise comportamental, por sua vez, está preocupada com o crescimento do lucro e, por isso, tem na tomada de decisão das firmas uma atenção especial. Berle e Means (1987) são os primeiros a investigar as consequências da separação entre propriedade e controle.

As teorias “gerenciais” e “comportamentais” focam o processo de decisão, com vista a atingir os seus objetivos. Nelas, o agente tenta romper as limitações impostas ao alcance dos seus objetivos. As duas vertentes criticam o princípio de maximização dos lucros como norma absoluta da decisão da firma, pois para essas correntes as firmas tomam decisões procurando maximizar o crescimento e estão sujeitas a condições de rentabilidade mínimas.

As teorias gerenciais da firma¹¹ argumentam que o crescimento da firma é concebido através do divórcio entre a propriedade e a gerência e defendem a redução da influência dos acionistas nas tomadas de decisões da firma. O gerente profissional é quem administra a empresa na moderna corporação e nem sempre os gerentes e os proprietários têm objetivos coincidentes¹² – os gerentes preocupam-se com a sua ascensão e os proprietários estão focados na maximização dos lucros. A teoria gerencial vê a firma como uma coalizão de agentes (gerentes, trabalhadores, acionistas, fornecedores, clientes, entre outros) que devem procurar conciliar os seus objetivos conflitantes para assegurar a sobrevivência da empresa.

¹¹ Sobre as teorias gerenciais, consultar Baumol (1959); Marris (1963); Williamson (1970).

¹² A teoria da agência apresenta os conflitos entre os objetivos do gerente e dos proprietários. Um fator que permite a dissensão de objetivos é a assimetria de informação. Essa falha de mercado permite ao gerente profissional, portador de informação privilegiada, “manipular” a informação de forma a procurar a sua função utilidade.

Para os gerencialistas, a maximização do lucro não é o principal objetivo da firma. Existem vários objetivos parciais como salário, segurança, prestígio profissional e despesas discricionárias, que representam uma classe de gastos que permite aos gerentes alcançarem seus objetivos (Williamson *apud* Possas, 1985). A tomada de decisão é orientada pela função utilidade gerencial a ser maximizada, que premia os lucros, mas também outros elementos que afetam as suas carreiras, o seu emprego e as suas oportunidades de remuneração futura (Possas, 1985; Kon, 1994; Kupfler, 2002). “A característica básica das teorias gerenciais é que os gerentes maximizam sua própria utilidade, mas sujeitos a uma restrição de lucro mínimo necessário para a segurança do *top management*” (Feijo & Valente, 2004: 358).

Ao tratar das modificações nas estruturas gerenciais, a teoria da agência recebe contribuições de estudos de vários teóricos. Particularmente, no que diz respeito à transformação nas estruturas gerenciais – a grande contribuição foi proporcionada por Williamson, no seu trabalho de 1970. Williamson apresenta a mudança da estrutura organizacional da grande firma, ou seja, uma firma multidivisional¹³ decomposta em unidades de produtos autônomos, correspondente à variedade de produtos fabricados por uma grande empresa diversificada. Uma firma multidivisional que procura aumentar a eficiência e reduzir custos. Nessa instituição há uma melhor coordenação e divisão das tarefas relativas ao planeamento de decisões estratégicas e de operações correntes que conduz a maior eficiência e a menores custos.

No modelo gerencial, concepção de Baumol, os gerentes preferem enfatizar o aumento das vendas em detrimento do lucro e, por isso, as vendas estão sujeitas a uma rentabilidade mínima. Com o aumento das vendas, os benefícios para os gerentes são revertidos através de maior prestígio, dos salários e da garantia de emprego a eles associados, para além de assegurar uma melhoria da competitividade da firma no mercado. A maximização das vendas em lugar dos lucros garante maior estabilidade e

¹³Penrose (2006: 153) define empresas grandes como sendo aquelas que possuem vários estabelecimentos (*multiplanta*), com economias obtidas através das fontes administrativas, “as economias de comercialização (marketing), financeiras e de pesquisa”. A grande empresa apresenta vantagens em função da “crescente divisão de tarefas administrativas”.

menor risco na operação da empresa a longo prazo, particularmente, em condições de incerteza e flutuações de demanda (Baumol *apud* Possas, 1985). No modelo de Baumol, a substituição de lucros por vendas é o principal objetivo da firma.

A estratégia de crescimento da firma pode privilegiar preços, produção ou gastos com publicidade. Este facto evidencia a presença de oligopólio, devido à ampla liberdade de combinar política de preço, produção, publicidade, além de contemplar a influência dos interesses gerenciais.

Todavia, para que as despesas de investimento da firma em capital fixo se justifiquem, proporcionando ampliação das vendas (publicidade, novos modelos), é necessário que um patamar mínimo de lucros seja auferido por ela. Esses investimentos podem ser financiados através de lucros retidos pela própria firma, mas também através de recursos externos obtidos por outros meios, como por exemplo, empréstimos, lançamento de ações etc., que requerem condições satisfatórias de pagamento de juros e distribuição de dividendos.

Assim, na perspectiva gerencialista, a ampliação das vendas só é possível com a redução do lucro. Essa contatação decorre do facto de que um aumento nas vendas da firma fica condicionado por um aumento dos seus gastos com propaganda, ou seja, os custos assumidos com propaganda contribuem para a redução dos lucros. Vale a pena ressaltar que, para a firma, o aumento de custos decorrentes dos gastos com propaganda tem como objetivo o deslocamento da curva de demanda pelos seus produtos.

Marris (1963) introduz variáveis de comportamento da firma em termos mais dinâmicos, trazendo uma importante contribuição para a teoria gerencialista. Marris preocupa-se com a formulação de um modelo que permita a aferição de conclusões mais claras e sem ambiguidades. No modelo formulado por ele, o deslocamento do objetivo de maximização do lucro para a maximização da taxa de crescimento mínima, com foco em ativos ou em vendas, está relacionado com a separação entre propriedade e gerência. Para Marris, esse deslocamento é imposto pela necessidade de segurança financeira que, muitas vezes, a administração julga necessária.

Os principais apontamentos que caracterizam o modelo gerencialista não deixam claro que a lucratividade e o tamanho não são objetivos excludentes para a firma, pois

fazem parte da dinâmica de crescimento da firma a longo prazo, na qual a expansão pressupõe e reforça a lucratividade.

Já o modelo comportamentalista¹⁴ é consistente com muitos dos elementos do gerencialismo. Ele concebe a formulação de metas múltiplas pelas firmas, que agem como maximizadora de lucros, vendas ou crescimento. Característica que permite identificar, no âmbito das mesmas, as aspirações e os comportamentos tanto dos administradores como dos proprietários.

As abordagens comportamentalistas assentam no conceito de que o indivíduo tem importância fundamental na análise do funcionamento das firmas. O homem já não é apenas um elemento interno dentro da firma, ele é dotado de objetivos.

O enfoque principal baseia-se no processo decisório com ênfase na incerteza e não no que deve ser maximizado, como é discutido pelos gerencialistas. A importância particular atribuída à incerteza, tanto no processo decisório como na formulação das metas múltiplas da empresa, distingue as aspirações e o comportamento dos administradores e dos proprietários.

Para os comportamentalistas, num contexto de incerteza, as informações disponíveis não são suficientes para que os decisores tenham clareza quanto ao que, de facto, a firma está a priorizar: lucros, vendas ou crescimento.

No modelo comportamental de Cyert e March (1963), a firma é vista como uma “coalizão organizacional ou empresarial”, na qual um grupo particular de indivíduos, compostos de trabalhadores, acionistas, consumidores e gerentes, é responsável pelo estabelecimento dos objetivos da organização. Nesse espaço, as metas de comportamento da firma são fixadas através de negociações (implícitas ou não) destinadas a reconciliar as posições conflitantes que podem surgir com as possíveis divergências de interesses entre os membros do grupo (Kon, 1994).

Em linhas gerais, esse modelo baseia-se em quatro proposições básicas: *a)* a quase resolução do conflito entre os objetivos da firma; *b)* a minimização da incerteza e do risco; *c)* a busca de solução ao redor do objetivo principal e *d)* a capacidade de adaptação e de aprendizagem constante da firma ao longo do tempo.

¹⁴ Os principais expoentes são Cyert e March (1956), Herbert Simon (1955).

A firma é aqui entendida como um conjunto de recursos produtivos, com diferentes possibilidades de combinação que representam o potencial de expansão a ser definido pela direção gerencial. As decisões são direcionadas à maximização e não representam necessariamente os interesses dos gerentes, como pressupunham os gerencialistas (Penrose *apud* Kon, 1994).

As teorias comportamentais, por incorporarem a variável subjetiva inerente ao comportamento, não seguem um princípio universal. Assim, diferentes firmas podem apresentar comportamentos diversos aos mesmos estímulos. Independentemente do grau de importância que as firmas atribuem ao mercado e ao complexo de empresas a que pertencem, os seus aspectos organizacionais internos assumem maior relevância do que os de ordem externa aos limites da mesma.

2.5 Micros e pequenas empresas: caracterização e fatores favoráveis à sobrevivência no mercado

A discussão efetuada no item anterior focou as teorias que procuram explicar o crescimento das empresas. No caso das grandes empresas, foram abordados alguns aspectos relativos às administrações que podem ser denominadas como familiares, bem como da transição desta para aquela que é denominada como profissional. Devido à expressividade apresentada pelo segmento de micro e pequenas empresas, não somente no bojo do universo investigado neste estudo, mas na economia como um todo, os problemas inerentes a esse segmento, embora ainda incipiente na literatura económica, também merece ser examinado. Por isso, ainda que de forma pontual, serão abordados alguns aspectos e peculiaridades do mesmo. Isso favorecerá a melhor compreensão das estratégias e dos fatores potenciadores da sobrevivência dessas micro e pequenas empresas no mercado.

É inegável que, embora as micro e pequenas empresas enfrentem condições adversas, elas apresentam alta capacidade de sobrevivência, ainda que exista uma elevada taxa de mortalidade de empresas nesse segmento. A concorrência enfrentada no segmento pode representar uma menor taxa de lucro. A relevância dessa questão tem levado alguns autores, a exemplo de Steindl (1990), a discutirem estes assuntos

relacionados com as probabilidades de sobrevivência das pequenas empresas e com a necessidade de criação de políticas direcionadas para o fomento do segmento.

Não obstante às muitas condições adversas enfrentadas pelo pequeno capital, as pequenas empresas têm conseguido permanecer no mercado. Contudo, quais seriam os fatores potenciadores que podem estar contribuindo para essa sobrevivência? Para Steindl existem algumas explicações para a perseverança do pequeno capital. A primeira explicação está relacionada com o crescimento das grandes empresas. Na visão do autor, a parcela de mercado que as pequenas assumem só estaria ameaçada se a grande empresa a capturasse. Uma vez que a acumulação de capital requer tempo, a captura da fatia de mercado ocupada pelas pequenas empresas pelo grande capital não se daria num curto espaço de tempo.

Segundo Steindl (1990: 110) outro fator importante que pode contribuir para a proteção da fatia de mercado ocupada pelas pequenas empresas tem relação com a concorrência imperfeita. Estão relacionados com “custos de transportes, a diferenciação de gosto, a individualização do produto, a diferenciação de produtos” e a fidelidade do consumidor a determinada empresa.

Na medida em que os fatores associados à imperfeição de mercado podem funcionar como mecanismos de proteção das pequenas empresas, é importante entender como essa proteção se processa. Nesse segmento, há um elevado índice de mortalidade de empresas, o que, por um lado, agrava a condição das empresas que saem do mercado, e, por outro lado, a ausência de barreiras à entrada permite o acesso imediato de novas empresas. Essas, por sua vez, encontram inicialmente um mercado “compartimentado, integrado com clientes novos e sem compromisso” (Steindl, 1990: 110). Apesar desse entrave, à medida que se estabelecem no mercado e adotam uma postura que favoreça o bom relacionamento com os atores atuantes do segmento de mercado, essas pequenas empresas passam a ter melhores condições para suportar as crises inerentes ao setor.

Destaca-se também que, além da imperfeição no mercado de produtos, alguns fatores ligados à imperfeição no mercado de trabalho favorecem a sobrevivência das pequenas e microempresas. A maioria das pequenas empresas localiza-se em cidades menores, geralmente, de baixo incentivo ao progresso técnico e de oferta de trabalho barata e desorganizada. A coexistência com as grandes empresas no mercado é propiciada pela vantagem advinda dos menores custos com a força de trabalho, uma vez

que essas pequenas empresas, geralmente, têm uma localização privilegiada relativamente ao fator trabalho.

Outro facto que pode favorecer as pequenas e microempresas está relacionado com as condições oligopolistas, em particular, no oligopólio competitivo em que há condições favoráveis ao pequeno capital. A coexistência de um certo número de pequenas empresas no mercado com as grandes empresas, líderes em formação de preços, traz vantagens ao grande capital. Ao permitir às pequenas empresas a ocupação dessa parcela pouco expressiva do mercado, a grande empresa impede o ingresso de uma nova grande empresa que lhe faria concorrência direta para obter maior parcela nesse mercado. Ademais, como já é líder em formação de preços, não é compensador para a grande empresa assumir o custo de eliminar as pequenas. Os motivos políticos também são fatores que podem contribuir para a manutenção das pequenas empresas no mercado. Pois é possível que, politicamente, não seja interessante para a grande empresa atuar como monopolista no setor. Todas estas razões reforçam a tese de que não é compensatório para a grande empresa agir como monopolista no ramo, capturando a fatia de mercado das pequenas. Por isso, as grandes empresas que desejam ampliar optam pela expansão para outros ramos, ampliando a sua área de influência.

Além disso, a coexistência de grandes e pequenas empresas é também uma forma estratégica de atuação no mercado, podendo ser concebida como parte do processo de “desintegração vertical de certos processos produtivos, (...) que pode ser desenvolvida em pequena escala” (Steindl, 1990: 113). No caso do setor têxtil confecção, por exemplo, a produção efetuada no elo final da cadeia produtiva, a confecção é, em grande parte, desenvolvida em pequenas unidades de produção.

Outra explicação para a sobrevivência da pequena empresa decorre da disposição em assumir riscos por parte dos pequenos empresários. Os pequenos empresários aceitam correr riscos mais elevados, face a um prémio pouco expressivo. Essa postura, muitas vezes, confere-lhes reconhecimento e uma posição social de empresário audaz. Esse *status* motiva muitos a montarem seus próprios negócios e a lutarem com afínco para se manterem em tal posição. A posição de empresário não é simplesmente uma condição de *status* social, pois também está associada a questões económicas, na medida em que o seu empreendimento é a sua fonte de sustento e também garante emprego aos seus familiares.

Em linhas gerais, é possível apontar diversos fatores que podem favorecer a condição de sobrevivência das pequenas empresas. Alguns desses podem estar relacionados com: “a exploração monopsonística do trabalho, a imperfeição dos mercados devido a reações irracionais, o desemprego e a propensão ao risco dos pequenos empresários (...)” (Steindl, 1990: 113).

Estas situações permitem a sobrevivência do pequeno capital. De facto, embora haja alta taxa de mortalidade de empresas nesse segmento, o pequeno capital tem conseguido sobreviver ao longo do tempo.

2.6 As pequenas empresas e as formas de acumulação flexíveis

Não só no Brasil, mas em vários países industrializados na indústria de confecção destacam-se algumas características específicas. Neste segmento, a ausência de barreiras facilita a entrada das pequenas confecções que, com o reforço das economias de aglomeração, contribuem para a propagação de novas micro confecções.

Normalmente, estas unidades de produção conseguem superar as restrições decorrentes de aspetos relativos à escala de produção, à tecnologia de processo ou de produto, bem como ao montante de recursos ou à especialização da mão de obra necessários aos seus processos produtivos. Vale a pena salientar que uma das particularidades deste segmento industrial é a produção em pequenos lotes. Além disso, é notório que muitos dos aspetos dos processos produtivos das pequenas unidades produtivas inseridas no segmento da indústria de confecções apresentam elementos que favorecem a sua sobrevivência. Contudo, em cenários de crise, estas vantagens podem ser perdidas de modo a que as unidades marginais sejam prontamente afetadas.

O segmento é de baixo nível tecnológico. Foi, especialmente, a partir do início da década de 90, que muitas inovações tecnológicas começaram a beneficiar as diversas etapas da cadeia produtiva das confecções. Introduziu-se a automação industrial e avanços tecnológicos na modelagem (corte e costura), como sistemas computadorizados nas grandes unidades produtivas. Contudo, devido ao alto custo desse investimento, esses avanços tecnológicos ficaram restritos a poucas das grandes empresas de confecções. Na grande maioria das unidades de confecções, as inovações técnicas e

organizacionais não prenominavam. Vale a pena destacar que, apesar da disponibilidade de instrumentos de controles modernos e informatizados, os processos de aferições manuais não eram incomuns em grande parte das unidades produtivas.

No setor de confecções, a heterogeneidade das estruturas industriais é outra importante característica. A grande diversidade e particularidade dos produtos fabricados é um fator que contribui para essa realidade. É perceptível também que, no segmento, há preponderância de micro e pequenas unidades de produção.

Segundo ABIT (2013: 16), 80% das empresas brasileiras de confecções são de pequeno e médio porte. Neste segmento, há a convivência de micro e pequenas unidades com média e grandes empresas. Embora a maioria sejam as micro e pequenas unidades fabris, apenas participam com 10% da produção física do setor. Esta pequena participação está associada ao baixo nível tecnológico, à dificuldade de ampliação devido às limitações financeiras, bem como ao enfrentamento da elevada competitividade gerada pelas mudanças da moda e sazonalidade da produção. Ademais, segundo ABIT (2013: 33), “as empresas de pequeno porte não obtêm ganhos de escala e produtividade e não estão em condições de atender em quantidade, qualidade e preços competitivos os pedidos de grande porte originados do varejo de grande superfície”. Isso ocorre, porque ao optarem pelo regime de tributação SIMPLES¹⁵, como recurso para que a empresa seja minimamente competitiva, no qual a incidência da carga tributária é de 18% sobre a receita bruta das empresas com cinco ou mais funcionários, são impedidos de ultrapassar certos níveis de faturação, sob pena de uma maior carga tributária e as obrigações acessórias que viriam acompanhadas. Assim, para não inviabilizarem a sua capacidade de competir no mercado, o micro e pequeno empresário quando se aproxima desse limite de faturamento decide deixar de crescer e “outras empresas, também optantes do SIMPLES, surgem para tentar suprir a demanda do mercado ao invés de crescer as empresas já existentes”(ABIT, 2013: 34).

¹⁵ “O setor de confecção de vestuário abriga empresas que operam sob diversos regimes tributários, de acordo com disposições legais e opções do empresário que são: o Regime de Tributação Simplificado – Simples, o Regime de Lucro Presumido e o Regime de Lucro Real” (ABIT, 2014: 34).

Ainda segundo o mesmo estudo da ABIT, os problemas estruturais e conjunturais da economia brasileira também têm afetado a indústria de confecção e de vestuário nacional. Sobretudo, devido às ineficiências e altos custos que esses problemas geram, para além da complicada burocracia imposta às empresas. Esses fatores prejudicam a competitividade do setor, especialmente, quando este tem de enfrentar a concorrência dos produtos importados, que, muitas vezes, advêm de países onde existem benefícios referentes a mão de obra mais barata, “com legislações trabalhistas menos complicadas, a inexistência de custos decorrentes dos cuidados de preservação ambiental, somados aos substanciais subsídios concedidos aos seus exportadores, em especial, na China” (ABIT, 2013: 34).

Contudo, existe uma grande heterogeneidade e diversidade na estrutura industrial da confecção, sobretudo, devido à necessidade do setor dar resposta a um mercado consumidor bastante heterógeno. A segmentação do mercado consumidor em função da classe de renda, do sexo, da idade e dos padrões de informação impõe exigências diferentes ao segmento (cf. Goularti Filho, 1997: 58).

Esta segmentação do mercado consumidor contribui para ditar, inclusive, os padrões de concorrência do segmento. Pois, as características de um mesmo produto sofrem modificações dependendo do tipo de público ao qual se destina. Assim, ao procurar maximizar o seu ganho, um determinado segmento de produção, ao fabricar determinado produto específico, pode apresentar diferentes estratégias procurando adequar a sua produção às exigências e peculiaridades dos públicos demandadores. A cadeia produtiva foi reconfigurada em células de produção, as *fações*¹⁶ domiciliares e *fações* industriais, com intuito de dar resposta à diversificada demanda sazonal das contratantes.

Os produtos gerados nos diversos segmentos de confecção podem ser produzidos em firmas diferentes e através de técnicas distintas. Assim, um produto pode ser

¹⁶O conceito de *fação* remete para o sistema de subcontratação da produção comum na indústria têxtil inglesa do século XVIII, o *putting-out-system*, ou seja, uma organização de produção, na qual as etapas do processo de transformação de mercadorias são realizadas fora da planta industrial, oposto ao sistema de manufatura *fatory system*, que contrata a mão de obra para trabalhar nas instalações da fábrica (cf. Lima, 2009). No Brasil, denomina-se *fação* aquelas indústrias de confecções e vestuário que fazem os seus serviços exclusivamente para outras empresas de confecções. Assim, a *fação* é uma confecção que não possui marca própria, estilistas, desenhistas e lojas.

produzido por uma grande empresa, com as mais sofisticadas técnicas ou por uma pequena empresa que possui uma planta produtiva com um baixo ou nenhum nível de automação. A produção é destinada ao comércio atacadista e varejista, às lojas de departamento, às lojas especializadas, a outras indústrias e atividades de serviço.

Muitos estudos sugerem que a especialização produtiva é comum em setores mais tradicionais, como o setor dos têxteis/confeções. Este setor industrial é um dos que apresenta um grande número de pequenas empresas nas quais a especialização produtiva pode ser facilmente identificada. Guerra e Teixeira (2010) traçam uma discussão sobre as novas formas de produção. Os seus argumentos tem como ponto de partida a revolução da microeletrónica que se verificou na terceira revolução industrial e nos seus desdobramentos na flexibilização da produção; no âmbito do contexto de demandas da nova fase do desenvolvimento do capitalismo. A mundialização do capital intensifica a tendência para a produção flexível. Este facto pode gerar vantagens para as pequenas empresas, especialmente, para aquelas que estão mais adaptadas à cadeia de produção e, portanto, com uma maior capacidade de resposta às segmentações do processo produtivo.

No caso específico do setor têxtil de confecção, que se caracteriza por uma grande diversidade de itens, a flexibilização da produção é uma potencial estratégia de sobrevivência para as pequenas empresas. Isto deve-se ao facto de existir no setor uma elevada fragmentação do processo e um elevado número de pequenas empresas para responder à diversidade de escalas produtivas.

Como o processo produtivo neste setor pode ser fruto de submontagens, quanto maior for a possibilidade de flexibilização, maior poderá ser o número de pequenas empresas que podem surgir no bojo da cadeia produtiva. Vale a pena sublinhar que o facto de o segmento de confeções do setor têxtil ter uma estrutura de produção com elevada divisibilidade permite que a sua linha de produção seja altamente flexível, apresentando uma multiplicidade de pequenas tarefas.

Esta possibilidade de flexibilização gera vantagens para o segmento. As unidades produtivas do segmento podem dar respostas mais ágeis às oscilações e às exigências mercadológicas. Ademais, é comum que as pequenas empresas deste segmento se estabeleçam em cidades menores onde há alguma tendência para a aglomeração, facto que, muitas vezes, lhes propiciam vantagens nos custos.

As unidades produtivas do setor têxtil de confeções, que aqui exemplificam atividade de processo produtivo flexível, são altamente intensivas em mão de obra. Geralmente, estas unidades localizam-se em espaços geográficos menores, com custos salariais mais baixos e desfrutam de vantagens que lhes permitem a coexistência com as grandes empresas. Esta característica de organização produtiva foi alvo de indagações e, por isso, diversos estudos procuraram compreendê-la melhor. Nos seus estudos, Guerra e Teixeira (2010) referem-se a uma nova forma de produção flexibilizada e também às questões das vantagens locacionais, sugerindo a emergência de um novo paradigma produtivo e organizacional.

Por diversos motivos contextuais e estruturais, alguns deles implícitos nos parágrafos anteriores, é comum a manifestação da apologia da importância das pequenas e micro empresas. Isto é mais perceptível, especialmente, nos contextos em que os processos de produção são flexíveis. Inclusive, alguns autores admitem que há uma tendência para a expansão das micro e pequenas unidades produtivas, até mesmo como unidades produtivas de grandes empresas no capitalismo contemporâneo.

Considerações parciais

Nestas considerações são discutidos alguns dos aspetos relacionados com as novas configurações e formas de ação requeridas aos agentes nas firmas. Os objetivos da firma, os papéis e o comportamento dos seus atores são diversos e, por vezes, conflitantes. De facto, a procura pelo lucro constitui o objetivo necessário, mas outros fins podem e devem ser contemplados nos processos de gerenciamento e nas decisões empresariais.

Ao examinar a participação gerencial e o comportamento empresarial no processo de evolução das firmas, foram apresentados alguns modelos empresariais pós fordistas e as novas formas de acumulação no limiar do século XXI. Esta discussão contribuiu para indicar algumas das conceções e de estratégias adotadas pelas firmas na procura pelo seu crescimento.

Ficou evidente que é natural que ocorram transformações conjunturais e estruturais nos sistemas económicos ao longo do tempo. É natural também que as

firmas, na procura do crescimento, procurem adequar-se às novas realidades, adotando estratégias que julgam ser as mais adequadas ao enfrentamento dos diferentes desafios.

Os diferentes modelos de produção e acumulação procuram explicar as concepções adotadas pelas firmas com esse intuito. A incorporação de modelos de produção e de trabalho não se apresenta de forma rígida. Eles manifestam-se de formas diversas que vão desde os trabalhos formais e regulares a outras variantes de modos de produção. Estas variações decorrem, muitas vezes, da flexibilização dos processos produtivos que se verificou a partir do toyotismo.

Os argumentos explicitados nesse capítulo abordam o debate relacionado com o processo de crescimento da firma, particularmente, no que se refere a alguns aspetos das abordagens gerenciais e comportamentais. Estes permitiram perceber que os métodos de produção flexíveis parecem estar mais afinados com a lógica de organização social e económica contemporânea.

Em alguma medida, no bojo dos diferentes modelos teóricos mencionados, há inferências a questões relativas ao crescimento da firma. Nas considerações efetuadas, ficou evidente que as firmas e os seus atores podem apresentar características distintas, tanto no que diz respeito ao aspeto gerencial como no que diz respeito ao aspeto comportamental.

As teorias “gerenciais” e “comportamentais” criticam o princípio da maximização dos lucros como norma absoluta da decisão da firma. Para estas vertentes teóricas, as firmas ao tomarem as suas decisões devem procurar maximizar o seu crescimento, mas este crescimento deverá permitir pelo menos uma rentabilidade mínima.

A nova classe profissional assalariada na direção da grande empresa trouxe uma ampla repercussão no comportamento da empresa. Os administradores profissionais assalariados, bastante preparados e experientes, preocupam-se com o sucesso da empresa a longo prazo. Nesse sentido, valorizam uma conjugação de fatores que se sobrepõem ao lucro. Estes administradores, para além do objetivo de lucro, possuem uma visão mais ampla de sucesso empresarial. Nesta perspetiva, o lucro é importante, inclusive para a obtenção de outras metas, mas o sucesso de uma

empresa depende também de outros fatores como os seguintes: a consecução de novas ideias (novos processos e novos produtos); a eficácia da produção; o funcionamento correto e sem atropelos no decurso dos processos produtivos; a melhoria e ampliação de instalações, a ampliação do quadro de funcionários e da produção; a prioridade para a estabilidade, a segurança e a sobrevivência da empresa associadas ao bem estar do público direta e indiretamente vinculado à empresa.

Ressalta-se que esta perspectiva gerencial e comportamental, na qual há uma relativa separação entre propriedade e controle, propicia algumas das condições favoráveis para o desenvolvimento da responsabilidade social dos homens de negócios.

Esta forma alternativa de se conceber os processos gerenciais e comportamentais associa-se à crescente importância adquirida pelas pequenas empresas no segmento têxtil de confecções, em contextos onde prevalece o modelo de acumulação flexível. Cenário que exige uma maior e melhor compreensão dos papéis assumidos pelos diferentes atores que atuam e influem no segmento.

As micro e pequenas empresas que atuam no segmento têxtil de confecções, apesar de desfrutarem de muitos fatores que contribuem para favorecer a sua sobrevivência, apresentam muitas características que podem ser entendidas como sendo um entrave ao seu desenvolvimento. Geralmente, estas empresas são intensivas em mão de obra, facto que, muitas vezes, contribui para limitar os ganhos em escala. Além disso, é comum que estas produzam em pequenos lotes, possuam baixo nível técnico e organizacional e desfrutem de um sistema de controle interno, muitas vezes, precário. É, todavia, oportuno ressaltar que, apesar da existência de fatores adversos, muitas unidades de produção de pequeno porte têm surgido e sobrevivido. Estas têm conseguido dar respostas rápidas às oscilações do mercado da moda, inclusive por serem dotadas de processos produtivos bastante flexíveis. Estas unidades de produção coexistem com grandes empresas numa cadeia produtiva bastante complexa, na qual podem ser consideradas as maiores agregadoras de valor. Esta estrutura produtiva tem ocupado uma lacuna que o grande capital não tem sido capaz de preencher.

Contudo, apesar de as pequenas empresas terem grande relevância na estrutura da cadeia produtiva têxtil de confecções, é também evidente que há diversos fatores que limitam ou entram o desenvolvimento dessas unidades de produção. Deste modo, é

razoável admitir a necessidade de políticas públicas direcionadas para esse setor produtivo. Políticas públicas que contribuam para reduzir as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas, propiciando a sua consolidação e ampliação no mercado.

3. Ética nos negócios e responsabilidade social empresarial

Neste capítulo, analisa-se a questão da Responsabilidade Social das Empresas (RSE), considerando a dimensão de valores éticos e a justiça social, indaga-se sobre a corresponsividade dos atores quanto às exigências sociais atuais e sobre o papel das organizações empresariais em questões de caráter social. Além disso, o capítulo contempla a apresentação do que é e o que não é responsabilidade social empresarial, responsabilidade individual, responsabilidade social empresarial e responsabilidade voluntária *versus* obrigatoriedade.

3. 1 Introdução a ética weberiana

A busca pela compreensão da ética no mundo dos negócios tem sido alvo de grande atenção por parte das empresas, universidades, associações, Estado e sociedade em geral (Latouche, 2003: 24). O interesse pela vinculação entre ética e economia não é novo. Os aspetos morais / utilitários dessa relação já estavam presentes nos escritos de Adam Smith, John Stuart Mill, Karl Marx, Francis Edgeworth, entre outros (Sen, 1999; Silva, 2007; Neves, 2008). Muitas dessas ideias também estavam manifestas na corrente marginalista na década de 1870 e nas análises da economia keynesiana no século XX.

Apesar da evidente vinculação entre economia e ética, depois de David Ricardo, o estudo da economia passa a prescindir da ética. Na conceção da maioria dos economistas dessa época, a ética era tida como sendo perniciosa ao bom funcionamento da economia, por não ser compatível com as “leis da concorrência, da inovação, da autoridade e do lucro” (Moreira, 2008: 86-87).

A incorporação da ética nos diversos campos da conduta humana ganha amplitude ao longo do tempo. Estudos da década de 1970 mostram que as atuações éticas podem ser conciliáveis com o sucesso empresarial (cf. Moreira, 2008), embora nem sempre seja de fácil incorporação. A promoção e incorporação dos aspetos éticos estão condicionadas à motivação humana. Os agentes económicos, na condição humana, defrontam-se com a questão ética: “*como devemos viver?*”. O basilar dessa questão

deixa implícita a carência de clareza dos indivíduos na definição das deliberações éticas fundamentais ao comportamento humano.

Na concepção weberiana, a génese do espírito capitalista era constituída por uma ética peculiar expressa por um utilitarismo com forte conteúdo ético. É facto que o espírito capitalista sofreu forte influência dos aspetos religiosos, principalmente, da doutrina protestante, contudo foi também o responsável pelo desenvolvimento de uma nova ordem social, avivando questionamentos que impeliram mudanças nos aspetos religiosos vigentes (cf. Weber, 1996).

A obra weberiana destaca que os protestantes (opostos à posição católica) eram dotados de uma tendência específica para desenvolver o racionalismo económico, em função do carácter intrínseco permanente das suas crenças religiosas. É no racionalismo económico que Weber encontra os fundamentos para contrapor às visões centradas na doutrina religiosa e consubstanciar a sua interpretação sobre o espírito do capitalismo.

A visão religiosa predominante na época condenava a usura e exaltava a terra como o bem principal. Com o surgimento de uma nova ordem centrada na sociedade mercantil burguesa, emergem novos valores e princípios, a terra perde a sua hegemonia como meio de riqueza, estendendo a participação burguesa e possibilitando a mobilidade social.

Assim, na análise weberiana, é destacada a influência da religiosidade na construção social de uma prática capitalista, sublinhando a primazia da participação protestante para o sucesso da economia, sendo patente na sua obra a forte vinculação entre capitalismo e protestantismo.

A ética religiosa protestante era erigida sobre o trabalho, tendo a vocação como a oferta de Deus aos homens. Os fundamentos relevantes da ética católica favorecia a evolução material. Focados na vocação influenciaram a formação do conceito do “espírito capitalista”. As oportunidades eram preponderantemente aproveitadas pelos protestantes que assumiam posições de liderança nos negócios e ocupavam-se do trabalho qualificado, o que possibilitava maiores ganhos. Já os católicos preferiam uma vida mais tranquila, de onde resulta menor poder aquisitivo, menor renda, distinção esta expressa jocosamente pelo provérbio: “*Coma ou durma bem*”. O protestante escolhe comer bem, e o católico, dormir tranquilo (Weber, 1996: 23).

Para os protestantes, a ética religiosa estava centrada na vocação, sendo o trabalho como parte fundamental da vida do indivíduo, dado que este lhe possibilitava agregar outras virtudes e o afastamento do ócio. O trabalho era usado como ferramenta para evolução material e do próprio caráter individual e coletivo da moral humana.

Weber ao analisar o utilitarismo ético concebe que a ética de ganhar mais e mais dinheiro constitui “um fim em si mesmo e, sobretudo, um dever do indivíduo. A ética do dinheiro [combina] com o estrito afastamento de todo gozo espontâneo da vida” (Weber, 1996: 33).

Embora já estivesse presente no estudo da sociologia da religião de Weber, através de visões absolutamente desassociadas de uma ética religiosa, o autor procura relacionar as ideias e atitudes religiosas com as atividades e a organização econômica correspondentes para explicar a evolução do espírito do capitalismo (cf. Oliveira, 2000).

Weber desmistifica a concepção da existência de associação entre o espírito do capitalismo e a ânsia pelo ganho ilimitado. Adverte Weber que “o impulso para o ganho, a persecução do lucro, (...) da maior quantidade possível de dinheiro, não tem, em si mesma, nada que ver com o capitalismo. Tal impulso existe e sempre existiu (...)”, sendo comum a toda espécie e condição do homem, em todas as épocas e em todos os países, desde que exista alguma condição para que ele suceda (Weber, 1996: 4).

A menor participação dos católicos na vida dos negócios e, conseqüentemente, a sua menor renda é explicada pela educação religiosa que recebiam e que determinava a sua escolha em relação à sua carreira. As peculiaridades dos ideais éticos catolicistas exaltavam a pobreza, a mendicância e havia uma passividade frente às questões materiais. Contrapondo-se à concepção catolicista, o protestantismo da reforma outorga a ênfase moral e incentivaria o trabalho profissional, reconhecendo o trabalho como forma legítima da vida e do progresso.

Os católicos criticavam o “materialismo resultante da secularização” presente nos ideais protestantes. Os protestantes censuravam os “ideais ascéticos do modo de viver católico” (Weber, 1996: 23).

Existem dissemelhanças no que refere à ética religiosa associada à vocação do protestantismo ascético, calvinista, pietista, metodista e seitas Batistas. Essas concepções

servem-se da doutrina da predestinação e da crença de que as pessoas nascem com um destino predeterminado sendo os escolhidos. Assim, nem a igreja poderia mudar esse destino do indivíduo, nem o trabalho agregaria qualquer possibilidade de ganho material.

Weber (1996: 61-62) procura verificar em que medida, “participaram as influências religiosas da moldagem qualitativa e da expressão quantitativa” do ‘espírito do capitalismo’ pelo mundo. Devido à falta de clareza das “influências entre as bases materiais, as formas de organização social e política e os conteúdos espirituais das fases culturais da Reforma”, para Weber só se poderiam confirmar tais influências com investigações mais aprofundadas, que possibilitassem detetar se realmente teriam ocorrido correlações entre o movimento religioso e a ética vocacional. Somente após essa verificação, se poderia avaliar “em que medida os fenómenos culturais contemporâneos se originam historicamente em motivos religiosos e em que medida podem ser relacionados com eles”.

Para além disso, Weber observa que a ascese condena a desonestidade e a ganância para produção da riqueza. Para ele o trabalho, uma vocação constante e sistemática, é considerado como “o mais alto instrumento de ascese e o mais seguro meio de preservação da redenção da fé e do homem deve ter sido a mais poderosa alavanca da expressão dessa concepção de vida” constituída pelo espírito do capitalismo (Weber, 1996: 123).

A discussão contemporânea em torno dos valores éticos e sua vinculação à economia conduzem autores como Neves (2006) a posicionar-se a favor da atividade económica como sendo em si mesma ética, embora essa não seja de todo uma posição consensual. Comte-Sponville (2005) advoga a favor da natureza amoral da economia. Independente do consenso e/ou dissenso em torno da relação existente entre ética e economia, o facto é que a emergência da discussão ética ressurgue em função da carência da moralidade da economia.

As empresas têm procurado atuar em diferentes estruturas de mercado e competir com setores públicos e privados, e, além disso, têm tentado atender às demandas não realizadas pelo Estado. A relevante e crescente participação das empresas na organização social e nas transformações espaciais faz com que a responsabilidade empresarial seja compreendida como uma exigência e uma moral.

Contudo, em contextos de incertezas, os factos nem sempre se apresentam evidentes, o que impede a sua compreensão de forma clara e dificulta a tomada de decisões. No enfrentamento das questões que estão em causa, a observância de aspetos morais, a busca por uma conduta ética constitui um desafio, visto que o indivíduo se depara com a ambivalência no processo de tomada de decisão, por parecer ser tanto aceitável quanto reprovável (cf. Bowen, 1957: 245; Neves, 2006).

Geralmente, a adoção de uma postura ética submete o indivíduo à consciência moral humana, resgatando a intuição do bem e do mal que todo o homem tem em si (cf. Etchegoyen, 1995). O problema ético aparece quando as situações colocam o indivíduo em áreas obscuras que, mesmo ao orientar a sua conduta no sentido ético, não significa que consiga agir eticamente, devido à ambivalência presente na situação (cf. Neves, 2006). Tal dilema é agravado devido aos conflitos decorrentes da complexa relação entre ética e economia, em que a urgência da ética é legitimada pela perda da confiança numa “sociedade (...) plena de situações e práticas sociais de abuso de confiança” (Chatel, 2006: 50).

O debate em torno da ética não pode negligenciar a dissimetria dos valores dos indivíduos, visto que a emergência da ética atualmente relaciona-se com a ausência de valores com a perda do referencial ético: “o que é eticamente correto a se fazer?” Questão da consciência moral humana, a intuição do bem e do mal que todo o homem tem em si. Por isso, é importante sublimar a iminência do resgate da confiança das e nas pessoas (cf. Moreira, 2008; Chatel, 2006; Sem, 2007), uma vez que situações de abuso de confiança manifestam o disfuncionamento da confiança, “a capacidade do Outro para ser digno de confiança” (Chatel, 2006: 3), manifestando situações de vulnerabilidade para aqueles atores que confiaram “em normas, práticas sociais ou valores” e tiveram essa confiança aniquilada na sociedade contemporânea.

Esse disfuncionamento da ética, expresso na valoração exacerbada dos resultados em sobreposição aos meios para o seu alcance, levou os tomadores de decisão a enaltecerem a riqueza material como valor socialmente reconhecido, alijando do processo o gestor com inclinação ética (cf. Bento, 2011). Assim, um gestor que se recuse a utilizar qualquer artifício contrário aos princípios e valores do referencial ético está fadado a apresentar lucros inferiores àqueles gestores providos dos (des)valores da época, que na aguerrida competição por resultados, utilizam os meios que lhes são mais

favoráveis para obtenção de maior lucratividade, ainda que tenham que abdicar de princípios éticos (cf. Bento, 2011).

A ética pessoal emerge das inquietações do indivíduo face aos dilemas éticos vivenciados diante das diversas situações do quotidiano das suas vidas privadas. A decisão quanto às ações mais adequadas e/ou corretas a serem adotadas demanda um parâmetro balizador que encontra nos pressupostos éticos o código de valores que indica as ações pelas quais as escolhas humanas devem ser guiadas (cf. Cortina & Maritz, 2005).

A ética enquanto ciência do bem agir (cf. Arnsperger, 2003) direciona a ação boa do indivíduo no campo privado e no público. Isso, porque o objeto do ato ético é o bem, então tudo o que o homem faz tem uma finalidade, o bem (cf. Silva, 2007).

Escusado será dizer que a virtude é decorrente das posturas éticas e pertence à esfera privada, e que, no âmbito público, tal virtude perde espaço quando o indivíduo está à procura do sucesso, seja ele pessoal ou profissional. Por isso, as análises pertinentes à ética no âmbito pessoal e institucional (público) são, em muitos aspetos, complexas.

No âmbito público, algumas decisões são mais exigentes e colocam dilemas que guiam as escolhas dos indivíduos entre ser ou não ser ético, entre ser ou não ser um mau gestor, entre ser ou não ser justo, entre buscar ou não buscar ser mais lucrativo. Questões que despontam a partir da reflexão ética no mundo dos negócios. Diante de tais dilemas é imperativo retomar a questão: o que é acertado fazer na situação em que se encontra envolvido o indivíduo?

A decisão quanto a melhor escolha leva em consideração o objetivo da ação. Na medida em que toda a ação é efetuada com um fim, resta ao indivíduo decidir qual a finalidade a buscar. Os fins podem estar mais voltados para as satisfações pessoais e/ou para as satisfações institucionais (públicas). No âmbito empresarial, se as decisões empresariais fossem conduzidas para o bem, objetivando a “felicidade, a plenitude da vida, elas seria muito boas” (Neves, 2008: 174).

Assim, a condução das ações económicas quando articulada com a busca do bem-estar das pessoas está orientada para a vertente ética da economia (cf. Neves,

2008). Por sua vez, a análise ética considera a posição relativa da economia, da empresa, do mercado e as relaciona com as outras finalidades humanas.

O contributo ético da economia, a redução da miséria em todo o mundo através do desenvolvimento económico passa pela justiça distributiva, pela equidade e por um processo produtivo mais saudável, implicando a própria moralidade da economia. Sen (2007) sumariza o papel da ética da atividade económica no desenvolvimento económico no âmbito da produção, do intercâmbio e da distribuição. Para Sen (2007: 53) uma “das questões distributivas (...) importantes é a distribuição ao longo de várias gerações, e (...) os valores éticos da sustentabilidade e da preservação do meio ambiente podem ser extremamente importantes. (...)”. A análise da ética empresarial ressaltada por Sen tem papel expressivo no desenvolvimento económico:

A ética empresarial tem papel, direto e indireto, na promoção do desenvolvimento económico (...) o fomento da produtividade e da eficiência económica; o desenvolvimento da cooperação no mercado e da confiança; a preservação da corrupção e das irregularidades; a proteção do meio ambiente e a sustentabilidade; o fortalecimento dos direitos humanos juntamente com o propósito de eliminar a pobreza; e a prevenção contra o crime e a violência apoiados institucionalmente.

(Sen, 2007: 53-54)

Ética, equidade e sustentabilidade representam aspetos indissociáveis da vida em sociedade, e encontram-se expressas na nova conceção de desenvolvimento (cf. Diniz, 2010). Entretanto, essa onipresença da ética, “diretamente ligada à mundialização e à decomposição da sociedade moderna que a acompanha, manifesta o déficit problemático da ética” (Latouche, 2003: 29). *Déficit* revelado nas lacunas do político, da ordem mundial e da mundialização enquanto economização do mundo. O domínio do mundo pela economia incita reflexões sobre as mudanças nas funções e nos valores que regem o mundo. Conforme salienta Latouche (2003: 26), o dever, a honra e o altruísmo são “(...) substituídos pela institucionalização dos exames individuais e pelos perfis de carreiras”.

Contudo, a ética é intrínseca à vida económica e, por isso é importante “(...) ter em conta as razões e as exigências da economia, atuando no campo económico é

imperioso abrir-se às instâncias morais” (Neves, 2008: 161). As investigações produzidas a partir dos anos 1990 evidenciam que parece existir uma forte correlação entre a atuação ética e o aumento da lucratividade dos negócios. Por isso, vamos analisar a ética empresarial para a melhor compreensão da forma e limites dessa relação.

3.2 Ética empresarial

Na literatura dos anos 80, já estava presente a discussão da ética no universo empresarial. Todavia, a ética empresarial ganha notoriedade com a consolidação das democracias, com a abertura comercial e com o desenvolvimento tecnológico que facilitou o maior acesso a informação (cf. Mercier, 2003).

A complexidade enfrentada pelo gestor no cenário das relações industriais dificulta a tomada de decisão empresarial, muitas vezes, o gestor defronta-se com a relação paradoxal entre a procura da competitividade e melhoria do bem-estar social.

A ética é cada vez mais posta em evidência no processo de tomada de decisões e isso deve-se, inclusive, à sua crescente importância nas discussões acerca da moralidade nos negócios e no campo empresarial.

Tudo o que se faz na vida econômica não é involuntário: o investimento, a produção, a exportação, o consumo, tudo tem um propósito (cf. Neves, 2000: 160). A empresa existe para cumprir uma função: a de gerar lucros para os acionistas. Weber já indicava que o capitalismo tem como espírito orientador a ética de ganhar mais e mais dinheiro (cf. Weber, 1996). O que alimenta a lógica empresarial é a competição, pois para se manter no mercado a empresa não pode descuidar-se da sua finalidade e de ser eficiente (cf. Neves, 2008: 212).

Contudo, o desenvolvimento da ética empresarial alerta para a necessidade de limites à atuação das empresas, o que se tornou evidente com as frequentes pressões para que as empresas justifiquem os meios e a finalidade das suas ações.

As decisões da empresa são resultado das suas finalidades, dos constrangimentos econômicos que enfrentam para alcançar os seus fins e das escolhas efetuadas a partir das suas preferências de valores (cf. Mercier, 2003). Conforme argumenta Neves (2008:

211) a “ética parte de uma questão de fins”, visto que a orientação decisiva da ética é saber onde está a finalidade da nossa vida. Também na ética empresarial, a questão central está naquilo em que temos a finalidade da nossa vida. É possível reconhecer um bem em si na capacidade como tal de ter finalidade, sendo superior a toda falta de finalidade do ser. Pois, como observa Hans Jonas (2006: 152), a finalidade é o primeiro dos bens, “a busca da finalidade (...) poderia ser considerada como autoafirmação do Ser, melhor do que o não Ser”. É na finalidade que o Ser se declara a favor de si, contra o nada. O Ser encontra-se envolvido com algo, o não Ser não se encontra envolvido com nada, o que declara a ausência de sentido, a falta de finalidade. “A vida é essa confrontação entre o Ser e o não Ser (...) abriga em si a possibilidade do não-Ser como (...) ameaça” (Hans Jonas, 2006: 151-152).

Fazendo alusão ao valor, Hans Jonas questiona: “o valor liga-se à questão para quem? E quanto? Designa a magnitude do querer, o quanto se quer investir, e não um dever”. A interpretação de Jonas é que tudo o que é valioso para uma pessoa tem uma finalidade, e toda a finalidade se transforma em valor, ao considerar que vale a pena persegui-la, é a recompensa pelo esforço, o seu valor de troca pela escolha de fins que valeu a pena (cf. Hans Jonas, 2006: 155). Hans Jonas problematiza: nem sempre o que vale a pena coincide com o que efetivamente vale a pena para a pessoa, embora devesse ser, deveria ser transformado na finalidade para a pessoa. “Valer a pena deveria significar que o objeto do esforço é bom”. O bem não força a vontade livre a tornar-se uma finalidade:

O bem independente exige tornar-se um fim. Ele não pode forçar a vontade livre a tornar-lo a sua finalidade, mas pode extorquir-lhe a confissão de que esse seria o seu dever. Se a vontade não se submete a essa exigência, o sentimento de culpa expressa esse reconhecimento, tornamo-nos devedores do bem.

(Hans Jonas, 2006: 156)

A compreensão do homem bom considera o conteúdo da ação, tem o bem como causa e faz “o bem em virtude do bem. Não é a lei moral que motiva a ação moral, mas o apelo do bem em si no mundo que confronta minha vontade e exige obediência – de acordo com a lei moral” (Hans Jonas, 2006: 157).

Também nos mercados, onde as decisões são bastante exigentes, a ética emerge a partir da relação entre meios e fins. De facto, a ética é transversal a todos os “campos de atividade da empresa (...), os problemas éticos colocam-se quando as ações livremente conduzidas por um indivíduo têm um impacto positivo ou negativo sobre os outros” (Mercier, 2003: 7). O alcance dos objetivos empresariais não se pode sobrepor às decisões eticamente conduzidas.

Um entendimento macro ajuda a perceber o problema ético no campo económico. A mundialização, através do desmonte da sociedade, contribuiu para agravar o problema ético. São os atores hegemónicos globais, as empresas globais, os organismos internacionais e grandes corporações financeiras que estão a dominar os mercados, decidindo o que, onde, como, quanto, e para quem produzir. A vida social passou a ser regulada por uma sociedade do consumo, onde o poder do dinheiro e de acumular institucionaliza a competição que se torna dominante (cf. Fróes & Melo Neto, 1999).

Contudo, diante do contexto de degradação do ambiente e de escassez de recursos, essa “ética do dinheiro transforma-se em ética da irresponsabilidade social” (Fróes & Melo Neto, 1999: 14). A ética da responsabilidade refere-se ao dever ser do objeto que está em primeiro lugar na responsabilidade.

(...) o objeto final da responsabilidade, (...), a verdadeira causa, é a garantia das relações de lealdade sobre as quais se fundam a sociedade e a vida coletiva: (...) um bem substantivo que tem a faculdade de impor-se como obrigação (...). Esse bem de existência sempre tão incerta, que depende de nós integralmente, a responsabilidade é tão incondicional e irreversível quanto o é a responsabilidade instituída pela natureza.

(Hans Jonas, 2006: 157)

A tabela 2 sumariza os principais pontos de éticas da responsabilidade e da irresponsabilidade social.

Tabela 2 – Distinção entre ética da responsabilidade e da irresponsabilidade social

Ética da responsabilidade social	Ética da irresponsabilidade social
----------------------------------	------------------------------------

Emergência do ideal da democracia plena;	Ideal da democracia de mercado;
Revigoração da solidariedade social;	Solidariedade esmagada pela competitividade em todos os níveis;
Fortalecimento da política;	Política subjugada pelo dinamismo da economia;
Restauração da força da coesão social;	Coesão social anulada pelo individualismo;
Revigoração da participação e da integração social;	A dimensão da alienação exauriu a participação e a integração social;
Retorno da ética;	Ética impossível de acontecer diante da profusão de comportamentos antiéticos e de práticas de corrupção generalizada;
Retorno do exercício da cidadania por indivíduos, empresas, grupos, etc;	Ausência da cidadania, impossibilitada de acontecer pelo domínio dos individualismo, narcisismos, alienação das pessoas;
Volta a proteção social, autoproteção movida pelas ações autossustentáveis individuais, grupais, organizacionais e comunitárias do que propriamente pela concessão do Estado.	Vigência da completa desproteção social.

Melo Neto & Fróes, 1999: 16

No mundo dos negócios, a ética encerra muitos elementos, o que torna ainda maior a sua complexidade, no que se refere aos dilemas enfrentados pela gestão das empresas. Porém, a escolha ética é baseada na liberdade da ação, decisões com base em constrangimentos não podem ser avaliadas do ponto de vista ético¹⁷, “o grau de liberdade [é] o ponto preciso em que a gestão se encontra com a ética” (Mercier, 2003: 7).

A decisão ética encontra-se entre os dois ‘eus’, o *eu* privado, que busca ser boa pessoa, se revolta com as situações de injustiça, e o *eu* público, que busca ter sucesso na vida, faz o que tem que ser feito em qualquer situação que se encontra, no emprego, na política, no trânsito (cf. Neves, 2008).

Além do mais, a ética empresarial pode ser analisada por três vias distintas: a esfera sistêmica, a esfera empresarial e a esfera individual. A esfera sistêmica é “macro”. Através da análise dos sistemas econômicos, políticos, jurídicos, entre outros, nos quais todas as empresas atuam, a moralidade do capitalismo é questionada. A ética empresarial pertence ao domínio particular de uma empresa e enuncia “assuntos morais relacionados com a política e as práticas de uma empresa em particular”. A ética individual refere-se às ações morais das pessoas dentro da empresa (Velasquez, 2000 *apud* Barbieri & Cajazeira, 2009).

¹⁷ O livre arbítrio, a ignorância normativa faz muito sentido nesse ponto.

Apesar de a moralidade pertencer ao domínio específico do campo pessoal (cf. Comte-Sponville, 2005), os questionamentos morais na esfera empresarial são mais complexos. A empresa é reconhecida como amoral, tanto a “empresa [quanto] o ganho empresarial são neutros” (Comte-Sponville, 2005: 79; 2008: 13). Contudo, do ponto de vista da moralidade, as empresas podem ser moralmente responsáveis pelo que fazem e dizem. Assim, para além de serem reconhecidas como amorais, podem ser também consideradas morais ou imorais.

Por caracterizar uma organização particular, com pessoas, projetos, objetivos e comportamentos, os indivíduos que compõem uma empresa são os responsáveis pelas atitudes boas ou más. Não há motivo para que os gestores, baseados na busca pelo sucesso empresarial, utilizem esse argumento para justificar os abusos nas suas atuações, precisamente, por existirem limites à atuação empresarial impostos pela ética.

Contudo, as empresas podem não ter obrigações morais pelos seus atos, por serem atores artificiais não lhes podem ser atribuídas responsabilidades morais primárias, enquanto atores artificiais só lhes podem ser incumbidas obrigações legais. Comte-Sponville (2005: 116) argumenta que como a responsabilidade é pessoal e individual, não faz sentido falar em ética empresarial ou em moral empresarial, se uma empresa não tem moral, mas sim contabilidade e clientes, interesses e obrigações. “Uma empresa não tem sentimento, não tem ética, não tem amor, só têm objetivos e balanço. (...) não há moral empresarial, nem ética empresarial” (Comte-Sponville, 2005: 116).

O que não as impede de possuir uma administração amoral, que não seja nem a favor nem contra os preceitos morais. Não estão claros aos administradores as implicações das suas decisões e ações sobre outras pessoas, organizações ou grupos (cf. Comte-Sponville, 2005). Todavia, sobre as empresas podem incidir obrigações morais, visto que é legítima a atribuição de responsabilidades morais secundárias às empresas, pois alguém em nome dela assume essas obrigações morais. A ética é sempre “a decisão de uma pessoa, numa situação especial, perante desejos e circunstâncias específicos” (Neves, 2008: 252), assim, “o comportamento moral da empresa (...) resulta do caráter do seu pessoal” (Barbieri & Cajazeira, 2009: 105).

É importante considerar que, devido aos graves problemas éticos apresentados por algumas empresas nos últimos anos, houve impacto na imagem das empresas e dos mercados em geral. Os mercados são tidos como “injustos, o lucro sujo, o empresário e

o capitalista ladrões” (Neves, 2008). Essa é a ótica da *administração imoral*, cuja essência é que “as decisões, ações e comportamentos se opõem abertamente às normas morais vigentes e os administradores têm plena consciência desse facto. Decidem e agem movidos apenas para obter benefícios para a empresa ou para si próprios sem considerar os danos que causam aos demais” (Barbieri & Cajazeira, 2009: 88). Entretanto, a moralidade do lucro está condicionada à forma “como ele é conseguido e usado” (Neves, 2008: 217). Ademais, essa generalização nem sempre é justa, pois é muito difícil para os gestores fazerem escolhas éticas, devido à complexidade e a “multiplicidade de problemas, com consequências inter-relacionadas, inesperadas e multiformes” enfrentadas pelos dirigentes empresariais (Neves, 2008: 223). As empresas enfrentam dilemas relativos à conciliação entre responsabilidade e competitividade, entre os próprios interesses e os valores éticos (cf. Le Menestrel, 2007). A opção pelo lucro ou pela satisfação do cliente? Pelo crescimento ou pelo cumprimento da lei? As respostas nem sempre são simples e a decisão tomada conduzirá ao tipo de valor moral da empresa, com que finalidade desempenha sua atividade (cf. Neves, 2008).

Em situações em que o dilema ético não possa ser negado, por vezes pode querer justificar-se a falta de ética através da ausência de escolha (cf. Le Menestrel, 2007: 13). Essa ausência de escolha pode ser usada como argumento para justificar a corrupção. As pessoas que persistem com esse tipo de argumento negam a liberdade de agir para evitar assumirem a sua responsabilidade (cf. Le Menestrel, 2007: 13). Todavia, esse argumento não se sustenta na análise ética, já que a condição da ética é exatamente a liberdade de ação (cf. Mercier, 2003), “somente a noção de liberdade como livre-arbítrio dá conta da responsabilidade moral. A responsabilidade moral é a única que não admite o equívoco e a evasão” (Schirmer, 2006: 3).

Se um agente fez alguma coisa má, essa ação é feita com todo o conhecimento do que estava a fazer, o que é claramente acrasia¹⁸. Mas existe a possibilidade da ação ser fruto de ignorância, quer circunstancial quer normativa. As consequências da ação variam: se o ato for acrático o agente é responsável, mas se agiu por ignorância o agente

¹⁸ “Ação que o próprio agente considera errada ou contrária a seu melhor juízo. (...) Ações acráticas são ações “más, mas agradáveis”, apesar de saber que elas são más, o acrático realiza-as por causa do prazer que as proporciona” (dicionário de filosofia moral e política, instituto de filosofia da linguagem).

pode ou não ser responsabilizado, dependerá de quão (ou não) a sua ignorância é culpável. Assim, o agente é culpado pela sua má ação somente se essa ação má apresenta causalidade¹⁹, ou se a ação deriva de um episódio de verdadeira acrasia (Williamm J. FitzPatrick, 2008).

A responsabilidade ética declara as fronteiras do que pode ser caracterizado como conduta social aceitável, embora sejam por vezes muito ténues, pois, “tudo o que não é proibido é (...) lícito” (Latouche, 2007: 32). O que dificulta a tomada de decisão no âmbito empresarial.

A dificuldade está no facto de que nem todas as decisões empresariais se apresentarem claramente demarcadas entre ações más/ilegais e boas/recomendáveis, pode levar à compreensão de que determinados atos possam ser injustos sem “ [que sejam necessariamente injustos], não há o hábito da injustiça” (Neves, 2008). Nem sempre o que parece bom e aceitável é moralmente correto. É por isso que a decisão moral na atividade empresarial é tão exigente e angustiante. Quanto mais complexa a situação, maior a necessidade da ética.

As fronteiras entre o delito e o crime são feitas pelas *leis comuns* (Latouche, 2007: 32), mas no mundo empresarial os argumentos advogam regras próprias para as decisões empresariais (cf. Domingues & Remoaldo, 2012). Apesar disso, essas regras não podem transpor um ambiente empresarial moral, ou seja, não se pode endossar que essas regras próprias sejam usadas como justificativas para que alguma falta de ética seja aceitável (cf. Domingues, 2012: 53). Pois, valores como a honestidade e a probidade condicionam a confiança dos homens de negócios. “Há todas as possibilidades, portanto, segundo afirmam os liberais, de que o rigor do cálculo económico faça pender a balança para o lado certo (...)”, assim, por outro lado, a utilização da riqueza pode servir para fazer o bem, a exemplo de “George Soros [que] se apresenta como um especulador bilionário e filantrópico” (Latouche, 2007: 32).

¹⁹ Sua ignorância será culpável somente se ele é responsável por alguma falha inicial que deu eminência para aquela ignorância. E ele será responsável por aquela falha inicial novamente somente se, aquela era um caso de clara akrasia – algum conhecimento falho no gerenciamento da sua opinião – quer esta falha era ela mesma um resultado da ignorância culpável, a qual mais tarde poderia novamente requerer prévios episódios de Acrasia (...), para fazer esta ignorância culpável, e assim por diante. Por isso, não podemos adquirir culpabilidade até chegamos a um relevante episódio de clara acrasia, quer na presente ação quer os antecedentes que contribuíram para a ignorância envolvida na presente ação (Williamm J.FitzPatrick, 2008).

Contudo, as decisões são sempre difíceis e exigentes, devido aos dilemas éticos com que se deparam os dirigentes das empresas. A gestão encontra-se a administrar permanentemente contradições éticas relativas às lógicas económicas e sociais (Mercier, 2003: 8).

A empresa não é boa nem má, porque no quotidiano empresarial “existem ações claramente más e ilegais e outras boas e recomendáveis”. Todavia, o problema ético não é acusado em situações fraudulentas: nesses casos, a falta de ética já está denunciada à partida, o verdadeiro “problema reside nas zonas cinzentas, onde pode aparecer situações muito dolorosas, em que surgem os ‘pesos da consciência’” (Mercier, 2003), onde uma opção que parece boa inclui elementos maus (Neves, 2008). Assim, não é nos casos “bons ou maus” que se encontram os problemas éticos: os dilemas éticos não surgem em situações onde há clareza de posições. Se uma decisão má for tomada, ela já é denunciada pela sua condição não ética. Os verdadeiros problemas éticos residem nas áreas intermédias, “onde as coisas tanto podem parecer aceitáveis como reprováveis” (Neves, 2008: 226). Nessas situações, a decisão moral apresenta-se bastante exigente.

Se a ética é *boa para o negócio*, então descarta-se o *conflito entre moral e lucro*. Contudo, os dilemas éticos surgem naquelas situações em que é preciso fazer escolhas, em situações conflituosas em que há conflitos de interesses e conflitos internos em relação a valores e princípios, entre a eficiência e o sucesso dos negócios. É nessas situações em que a moral mais se faz necessária, ou seja, é nos ambientes turbulentos que se coloca à prova quem é ético.

Ademais, a ética demanda um ambiente e condições necessárias para a moralidade dos mercados. “É preciso criar condições para propiciar um ambiente moral. A ética não é compatível com a manipulação dos mercados, prática bastante comum na concorrência empresarial”²⁰.

²⁰ As discussões acerca da concorrência discutidas nas pag. 250 a 257 de Neves (2008) remetem-nos ao valor ético da concorrência, no entanto, a análise que parecia do campo moral ainda não saiu do campo económico e legal.

Os estudos da ética empresarial têm-se dedicado há décadas a promover mecanismos justos e equilibrados nas várias empresas (cf. Neves, 2008). São três as condições para a ética:

A primeira condição (...) ninguém é ético sozinho²¹. (...) a nossa atitude, antes e depois, constrói-se no contacto com os outros; a segunda condição trata-se da cultura, uma tradição (...). Ninguém é ético fora de uma comunidade, de uma história. A história de cada um está ligada de perto a muitas outras histórias, a uma cultura, a uma pátria, a um povo; e a terceira condição (...) a finalidade última, a razão definitiva da existência. Só é possível ser cavaleiro a quem vive por um ideal mais alto que o fragor dos mercados.

(Neves, 2008: 274-275)

A discussão sobre a falta de ética ou da necessidade da ética no mundo empresarial não está na procura do lucro: o lucro é desejável (cf. Neves, 2008), o sucesso não é condenável, o homem para vencer precisa de jogar para ganhar, o que não implica agir com desonestidade; muito pelo contrário, a virtude do sucesso do vencedor é exatamente a honestidade e a integridade (Rego *et al.*, 2006). A conceção da boa ética, baseada em valores, demanda a abolição da trapaça, ou seja, ultrapassar a cultura da trapaça. É preciso assumir responsabilidades em relação às escolhas e ações efetuadas.

A ética passou a ser instrumento de gestão. Para o sucesso dos negócios era comum cuidar da estrutura organizativa, atualmente, devido aos escândalos (ambientais, financeiros, assédio moral, sexual, etc.), cuida-se da ética. Os escândalos no âmbito empresarial são perigosos para a sobrevivência das empresas. Nessa perspetiva, agir dentro dos preceitos da ética pode ser custoso a curto prazo, mas é um investimento a longo prazo (Neves, 2008: 240).

A forte pressão vivenciada no meio empresarial impõe novos desafios aos dirigentes das empresas, tanto no que se refere às conceções estratégicas das suas

²¹ A ética é o resultado do coletivo, assim, os problemas éticos são problemas de grupos (cf. Neves, 2008: 231). Sem essa dinâmica do nosso grupo não é possível criar uma vida ética. Na vida ética, é preciso cultivar, informar e orientar a consciência.

decisões e operações, quanto ao relacionamento ético e legal das suas operações, bem como no que diz respeito à sua relação com a sociedade e o meio social em geral.

Essa tensão empresarial entre o empresário líder solitário, que se coloca como “sujeito” na sua visão individualista, organiza os seus bens, meios produtivos e o empresário que, para realizar os seus projetos busca apoio político e financeiro, para ter influência politicamente levando sempre em conta seus próprios interesses. Essa tensão empresarial como razão da sua necessidade de legitimar e justificar socialmente sua riqueza e seu poder frente às desigualdades distributivas presentes na sociedade (Chappelin *et al.*, 2002).

A boa gestão é compatível com bons negócios. Nesse sentido, é possível praticar a economia de mercado de maneira alternativa (cf. Latouche, 2007). As situações como o microcrédito, as empresas sociais e a economia solidária são exemplos de boas ações associadas a bons negócios. Embora seja consensual no mundo empresarial que o objetivo é a busca do lucro prescindindo do social (cf. Latouche, 2007: 33).

3.3 Vertentes teóricas e modelos de Responsabilidade Social Empresarial

Começamos esta discussão com uma breve evolução²² da responsabilidade social empresarial (RSE), com intuito de compreender o fenómeno a partir do exame do seu desenvolvimento histórico, das suas manifestações recentes, bem como das tensões e transformações que lhes são subjacentes.

As primeiras expressões da responsabilidade social empresarial estão estritamente relacionadas com fundamentos de ordem religiosa. No período do Feudalismo, na Europa, a intervenção social direcionada para Deus, a Igreja e o povo em geral, através da educação dos pobres, da promoção dos artistas locais e da construção de hospitais e orfanatos. As responsabilidades dos homens ricos, os donos de terras e os comerciantes, que devido a sua crença religiosa julgavam o acúmulo de

²² Para uma discussão detalhada da evolução da Responsabilidade Social Empresarial, ver Carroll (1999).

riqueza como atitude perversa, procuravam conduzir as suas vidas sem ostentação da riqueza, através da benevolência no gerenciamento da redistribuição em função dos interesses públicos.

No período mercantilista (século XIII - XV), as empresas europeias possibilitaram o enriquecimento e fortalecimento do Estado via pagamentos de impostos à coroa, oriundos do comércio com os novos continentes, em função das suas participações em expedições colonizadoras (Wood *apud* Rodrigues, 2005).

A intervenção social das empresas já era evidenciada nos Estados Unidos desde final do século XIX ligada às iniciativas individuais, pontuais e caritativas de empresários beneméritos que " praticavam atividades filantrópicas, guiados por motivações humanitárias.

No período compreendido do início do século XV até meados de 1980, a empresa esteve focada na expansão do capital. A preocupação centrava-se na produção, na concorrência, nos aumentos de produtividade e, por conseguinte, a eficiência e lucro e as ações empresariais eram para servir aos interesses dos proprietários. Esta estratégia produziu um forte aumento na produção em massa e na melhoria do padrão de vida e do nível educacional em geral (cf. Rodrigues, 2005: 26). No entanto, resultou também na exploração do trabalho e da natureza, para além do enfraquecimento dos laços sociais de confiança.

A partir da década de 1920, a ascensão do socialismo, as críticas ao capitalismo e o movimento antitruste surgiram como respostas às preocupações levantadas pelo crescente poder das empresas que, devido à concentração empresarial, atuavam com práticas monopolistas (Gendron, 2009). Alguns questionamentos foram importantes para que se começasse a repensar a distribuição da riqueza, o papel do Estado e a responsabilidade social das empresas.

Embora a responsabilidade social empresarial já estivesse presente no discurso dos dirigentes empresariais desde o século XIX, a robustez do debate sucede há menos de um século com a ampliação de cargos de gestão no seio empresarial e com a introdução de cursos de responsabilidade social das empresas na grade curricular das Ciências da Gestão. A partir da década de 1950, os primeiros estudos académicos começaram a ser sistematizados nos Estados Unidos e na Europa sendo ampliados mundialmente nas décadas subsequentes (Ashley *et al.*, 2000).

O surgimento dos novos movimentos sociais nos anos de 1960 também contribuiu para a intensificação do debate sobre a responsabilidade social empresarial. A opinião pública mobiliza-se e passa a questionar o desempenho das empresas e do próprio governo. A discussão sobre a responsabilidade social empresarial nos anos de 1960 e de 1970 é marcada pelos protestos contra a poluição, pelo movimento a favor dos direitos humanos, associados à falta de confiança e ao desejo de maior transparência e acesso a informações (cf. Gendron, 2009).

Outro contributo importante para o alargamento do debate no seio empresarial é evidenciado com o alerta para o perigo do uso indiscriminado dos recursos em prol do crescimento económico ilimitado registrado pelo clube de Roma em 1972 (cf. Gendron, 2009).

Inobstante a quantidade de trabalhos académicos existentes sobre a responsabilidade social das empresas, a maior frequência das publicações sobre o tema evidencia-se a partir da década de 1970 (Barbiere & Cajazeira, 2009). Nos anos 80, Freeman introduz uma nova visão de empresa: a das “Partes interessadas”. A incorporação de novas dimensões, para além da perspetiva económica, impõe às empresas que considerem outras esferas das atividades sociais com outros atores e outras instituições, as esferas da política e do social (cf. Gendron, 2004).

Embora a discussão da inserção das empresas na promoção do desenvolvimento social tenha tido notoriedade pública em décadas anteriores²³, é a partir dos anos 90, associada às discussões de desenvolvimento sustentável, que a responsabilidade social empresarial ganha destaque na comunidade internacional. A notoriedade da responsabilidade social empresarial apresenta-se num contexto de crise mundial da

²³ Dois exemplos mostram a polémica que envolve a abordagem da responsabilidade e da discricionariedade empresarial. O primeiro refere-se à disputa judicial entre Ford e os Doges. Henry Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos para financiar investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e criação de fundo de reserva para a redução esperada de receitas devido ao corte nos preços dos carros. Os irmãos John e Horace Dodge, defendiam que tal medida era prejudicial aos interesses dos acionistas. Em 1919, a responsabilidade social ganha grande visibilidade quando foi concedido aos Dodges o ganho de causa pela Suprema Corte de Michigan. O argumento favorável aos Dodges estava embasado na conceção de que o único objetivo da corporação é beneficiar os seus acionistas. No segundo caso, ocorrido em 1953, em que um letígio judicial impetrado por um grupo de acionistas da A.P. Smith Manufacturing Company contra Barlow (Campbell *et al.*, 1999 *apud* Ashley *et al.*, 2000) questionando a doação de recursos para a Universidade de Princeton, mas nesse caso a Suprema Corte se posiciona favorável à doação. A determinação judicial versava que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa (cf. Barbiere & Cajazeira, 2000).

confiança, nos anos 90, quando a crescente pressão enfrentada pelas empresas fez com que o número de empresas interessadas em contribuir com os graves problemas sociais aumentasse (cf. Ashley, 2006). No final dos anos 1990, a evolução da empresa no social não é vista somente pelas pressões externas, mas também pelas influências dos movimentos sociais iniciados na esfera económica e que utilizam meios económicos de pressão (cf. Gendron, 2004). As empresas adotaram novas estratégias e/ou políticas de conduta, visando responder às novas demandas. A responsabilidade social da empresa torna-se dimensão do desempenho corporativo, sendo a interface empresa/sociedade parte integrante da avaliação da empresa.

Todavia, as ambiguidades entre o discurso e a prática²⁴ geraram descrédito e críticas às ações filantrópicas das empresas (cf. Barbieri & Cajazeira, 2009: 9). Para evitar o hiato entre práticas esporádicas e assistencialistas e práticas efetivas e estruturantes, existe uma série de instrumentos, normas e formas do acompanhamento e publicitação da intervenção social das empresas, das quais os balanços sociais são um exemplo.

3.3.1 Modelos de Responsabilidade Social Empresarial

Escusado será dizer que, nos últimos anos, a responsabilidade social passou a ser incluída na gestão como um princípio estratégico inevitável. Cada vez mais, torna-se visível a incorporação nas grandes corporações da “responsabilidade empresarial” extra-financeira e da colaboração das empresas para o desenvolvimento sustentável.

Embora a responsabilidade social tenha ganhado importância nos últimos anos, ainda não há um conceito universal. As várias definições da responsabilidade social empresarial dão conta de diferentes interpretações. Todavia, como uma definição nunca é neutra, essas diferentes perceções constituem a riqueza do trabalho do investigador, que procura extrair das controvérsias conceituais uma contribuição para o conceito de *responsabilidade social*.

²⁴ Carnegie enquanto filantropo convicto tinha um discurso totalmente desvinculado de sua prática. Conferia tratamento pouco digno a seus empregados e era agressivo na defesa dos seus interesses nos setores estratégicos da economia (cf. Barbieri & Cajazeira, 2009: 9).

A atuação das empresas nas tarefas de responsabilidade social empresarial pode corresponder a três modelos distintos:

i) o da política de responsabilidade social da empresa entendida como remédio de política pública concebida e gerida por entidades privadas. A empresa entende que o Estado, por abandono ou incompetência, deixa de suprir as carências públicas de sua inteira responsabilidade. É desnecessário salientar, que tais comportamentos, como profecia autorrealizável, podem facilitar a renúncia dos governos às responsabilidades que lhes deveriam ser específicas, mas encontram outros atores mais interessados ou capazes.

ii) No segundo modelo, a empresa coloca em prática uma política de responsabilidade social empresarial, porque entende que é uma política atrativa da imagem que pode gerar receitas em termos fiscais. A incursão em certas práticas pode possibilitar à empresa a ampliação do campo das isenções e bonificações fiscais. De facto, a empresa acaba por eleger uma política de responsabilidade social em função do seu desejo de maximizar os benefícios fiscais. A outra parte desse comportamento é que através dessas isenções pode-se estar debitando a capacidade fiscal do Estado.

iii) No terceiro modelo, a empresa demanda do Estado o cumprimento da sua responsabilidade em matéria social e ambiental. Trata de fortalecer o Estado através do cumprimento de suas responsabilidades fiscais e entende a responsabilidade social como parte de uma responsabilidade complementar da empresa. A empresa não está somente orientada a maximizar o seu valor privado, mas também o valor público que está na sua mão gerar. A empresa, nesse caso, opera de forma complementar e não em substituição ao Estado (cf. Alonso, 2007).

Contemporaneamente, para além da responsabilidade económica, cada vez mais, uma postura socialmente responsável tem sido cobrada das empresas, porque muitos dos *problemas sócio-ambientais foram produzidos ou estimulados* pela atuação empresarial, e por elas terem papel fundamental na discussão do desenvolvimento sustentável (cf. Barbieri & Cajazeira, 2009: 67).

Não obstante, o desenvolvimento sustentável (DS) e a responsabilidade social empresarial suportam uma relação dialógica e interdependente, sendo que as empresas socialmente responsáveis são sustentáveis e empresas sustentáveis são socialmente

responsáveis. A empresa sustentável dá uma contribuição essencial para a sustentabilidade do planeta. A responsabilidade social empresarial segue as grandes linhas de orientações do desenvolvimento sustentável: a social, a económica e a ambiental (cf. Barbieri & Cajazeira, 2009; Santos, 2012).

Por isso, uma empresa sustentável, fruto da convergência entre os movimentos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, “(...) Busca alcançar seus objetivos atendendo simultaneamente (...) equidade social, prudência ecológica e eficiência económica” (Barbieri & Cajazeira, 2009: 69-70).

É sabido o importante papel do lucro no processo de acumulação capitalista. A função fundamental da empresa é a de criar riquezas para que a economia cresça. Ao cumprir a sua principal função, a empresa contribui para o desenvolvimento económico e social de toda a sociedade (cf. Alves, 2003).

Ainda assim, o processo de criação da riqueza pode acarretar consequências desagradáveis ao bem-estar coletivo, uma vez que, a poluição “ambiental, desvios da conduta moral, abuso do poder económico, distorções perversas no funcionamento da economia”, são externalidades negativas geradas pelas atividades empresariais (Alves, 2003: 38). Logo, é fundamental considerar, no processo de criação da riqueza, as implicações económicas e sociais da atuação empresarial.

Mesmo sendo a procura de lucros prioridade da empresa, os dirigentes empresariais passaram a ter consciência de que a conceção de empresa sustentável a longo prazo não pode ser circunscrita à geração de lucro para seus proprietários e/ou acionistas, pois essa conceção restringe o crescimento e à sobrevivência das organizações produtivas (cf. Stefan Salej, 2000). Por isso, os objetivos secundários também passaram a ser considerados estratégicos no sucesso empresarial no horizonte de longo prazo. Assim, não obstante as suas obrigações de proporcionarem retorno financeiro para os seus acionistas, os líderes empresariais passaram a internalizar os custos sociais e ambientais da atuação empresarial, conjugando situações vantajosas para as empresas com a sua rentabilidade. Essa estratégia, embora positiva, faz parte de uma visão restrita de responsabilidade social das empresas. Entender a responsabilidade social empresarial apenas pela dimensão económica é limitar o seu escopo de atuação, desconsiderando as outras dimensões. Não há problema que as intervenções sociais

empresariais sejam rentáveis, o que se deve ter em atenção são as ações desenvolvidas com o fim restrito e único de rentabilidade.

A ampliação de iniciativas sociais das empresas ocorre por via de pressões externas, por questões de ordem instrumental ou por princípios. Os líderes empresariais têm apresentado crescente preocupação em alocar recursos na consecução de objetivos secundários, outros objetivos para além do seu objetivo principal, a lucratividade (cf. Tenório, 2006).

A análise da responsabilidade social empresarial na prática é complexa e difícil, uma vez que as ações de carácter benemérito e filantrópico coexistem com práticas empresariais pouco responsáveis na perspetiva da manutenção do emprego e da proteção dos direitos dos trabalhadores. Essa complexidade é acrescida pelo aumento das desregulações, principalmente, se se consideram as situações de desigualdades das legislações entre os países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento, centro e periferia (Tenório, 2006). Seria mais adequada a inibição de uma atuação predatória das empresas no caso dos países desenvolvidos, devido às suas legislações sociais e económicas mais avançadas. Estes países são obrigados a suportarem elevados custos produtivos relacionados com aspetos sociais, trabalhistas e ambientais. No caso dos países em via de desenvolvimento ou subdesenvolvidos, estes gozam de privilégios no que se refere aos gastos sociais, porque não têm uma legislação tão bem formatada (cf. Argandoña, 2009).

Não obstante às particularidades existentes na legislação regulatória entre países, as empresas devem procurar atenuar os impactos negativos das suas atividades. Tais argumentos fortalecem as razões para a adoção da responsabilidade social empresarial. Por isso, ao mesmo tempo em que práticas produtivas predatórias são verificadas, ampliam-se as iniciativas sociais voluntárias das empresas (Chapellin & Giuliani, 2006: 141). Esse quadro retrata a complexidade que cerca os dirigentes empresariais e alerta para a nova perspetiva de atuação empresarial diante de uma nova moralidade (cf. Gendron, 2009).

Para além das pressões externas que incentivam a atuação empresarial, existem argumentos claramente favoráveis à adoção da responsabilidade social empresarial. Os argumentos centrados na vertente ética e na instrumental encaixam-se nos que apoiam a adoção da responsabilidade social empresarial.

Do ponto de vista instrumental, a adoção de práticas de responsabilidade social empresarial procura o sucesso empresarial, através da conjunção entre o comportamento socialmente responsável e os interesses estratégicos da empresa. Essa visão presume uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho económico da empresa.

A responsabilidade social empresarial como instrumento de reforço da sustentabilidade e da legitimidade organizacional, tem reflexos diretos na melhoria da reputação e da vantagem competitiva das empresas (Domingues & Remoaldo, 2012: 17).

A responsabilidade social empresarial ressalvada a partir do seu carácter instrumental e arquitetada pelo homem de negócio. A adesão à responsabilidade social empresarial como instrumento para evitar as consequências advindas de uma regulamentação oficial por parte do governo ou as ameaças à empresa devido às pressões do movimento trabalhista. De tal modo, os homens de negócios compreenderam que precisavam de preocupar-se mais com as questões relacionadas com as suas responsabilidades sociais, dado que “tornara-se imperativo moldar os novos programas comerciais de acordo com os critérios publicamente aceites, sob o ponto de vista do interesse pessoal, a longo prazo, do próprio homem de negócio” (Bowen, 1957: 126).

A relação empresa sociedade ostenta uma relação utilitária, uma vez que, tem a finalidade de atender ao interesse social geral e também o de zelar pelo funcionamento eficiente da empresa. A melhor relação com os seus *stakeholders*, fruto da responsabilidade social dos homens de negócios, procura o sucesso da empresa a longo prazo, ou seja, boas relações humanas implicaria bons negócios para a empresa.

Todavia, alguns autores salientam o antagonismo inerente à responsabilidade social empresarial como instrumento para o sucesso empresarial, justificando que as atividades sociais que procuram benefícios tangíveis para a empresa são condizentes com situações de boa gestão e não de responsabilidade social empresarial (The Economist, 2005b: 6 *apud* Rego, 2007). Vale a pena notar que, a responsabilidade social empresarial implica também uma responsabilidade económica, o que apoia a procura de retorno oriundo da intervenção social da empresa como uma das dimensões da responsabilidade social empresarial; contudo, a empresa socialmente responsável vai

além da sua dimensão económica, não se restringindo aos recursos tangíveis. De facto, muitos autores desenvolvem o debate da responsabilidade como uma conjunção entre as responsabilidades filantrópica, legal, ambiental e económica. Trata-se de um *mix* de responsabilidades, não sendo limitada a uma das dimensões ou a ações pontuais no seio da política de intervenção social das empresas.

Enfim, o debate em torno da responsabilidade social empresarial abrange uma grande diversidade e ambiguidades conceituais relativas à responsabilidade social empresarial. É um debate amplo ancorado numa vasta literatura que trata dos comportamentos socialmente responsáveis. Entretanto, o conceito de *responsabilidade social* ainda é uma noção em curso, a sua teorização efetua-se com sucessivas ondas em que se introduzem novos conceitos. Mas esses novos desenvolvimentos são dominados por duas abordagens principais: *i)* “a que procura esclarecer a natureza e os níveis de responsabilidade social empresarial; *ii)* a que procura analisar em que as empresas são ou deveriam ser socialmente responsáveis” (Igalens & Gond, 2014: 37).

Ainda assim, permanecem as dificuldades conceituais, devido a abordagens bastante complexas e pouco claras que se relacionam a uma ampla gama de definições, por vezes ideológicas e filosóficas ou envoltas num grau de subjetividade referente a valores, normas e expectativas individuais relativas à responsabilidade social empresarial. Ademais, existem divergências sobre a sua legitimidade e importância (Rego *et. al.*, 2007). Para além das questões culturais, sociais, tecnológicas, geográficas que não podem ser desconsideradas, pois estas contribuem para entendimentos desiguais da responsabilidade social empresarial dentro de um mesmo país, as características económicas e socioculturais de cada região têm peso na perceção do conceito (cf. Ashley, 2006).

Esses são alguns dos fatores que contribuem para a ampliação das dificuldades em delimitar fronteiras para a operacionalização e instrumentalização da responsabilidade social empresarial (Tomei, 1984 *apud* Reis, 2007). Embora existam várias denominações de responsabilidade social empresarial, geralmente, as mais usuais encontradas na literatura dividem-se em responsabilidade social corporativa (RSC), responsabilidade social empresarial (RSE), e responsabilidade social organizacional (RSO).

Os termos responsabilidade social corporativa e responsabilidade social empresarial, embora análogos em muitos contextos, apresentam diferenças conceituais entre os autores que os adotam.

Alonso (2012: 75) advoga a favor da utilização do termo *responsabilidade social corporativa* (RSC) por entender que, para além das empresas, existem outras instituições que também “devem ser alvos ativos de uma política de responsabilidade social”. Nesse caso, adotar a RSC evitaria o termo “na empresa” que tem um sentido interno e o “da empresa”, que tem um sentido externo. Assim, ao eleger a RSC estaria estendendo a análise no âmbito interno e externo à empresa.

Barbieri e Cajazeira (2009: 3) adotam o termo *responsabilidade social empresarial* por este ser bem mais abrangente ao englobar todas as empresas, inclusive as empresas individuais de controle centralizado, enquanto a responsabilidade social corporativa, geralmente associada a literatura norte americana, trata de um caso particular da responsabilidade social empresarial, aplicável às empresas de sociedade anónima de capital aberto, com separação entre administração e propriedade com uma lógica de abordagem gerencial.

Parente (2011: 356) critica o termo responsabilidade social por dar a impressão de privilegiar apenas a dimensão social do desenvolvimento sustentável. A autora opta pelo termo *responsabilidade organizacional*, que contempla qualquer tipo de organização empresarial, estatal ou social, para além de que propicia uma visão transversal “de todas as práticas organizacionais internas e externas no sentido da sua adequação a um modelo de produção, gestão e consumo adequado ao paradigma do desenvolvimento sustentável”.

Na literatura, existe uma multiplicidade de denominações da responsabilidade social. O quadro a seguir apresenta sucintamente algumas das múltiplas de denominações da responsabilidade social empresarial:

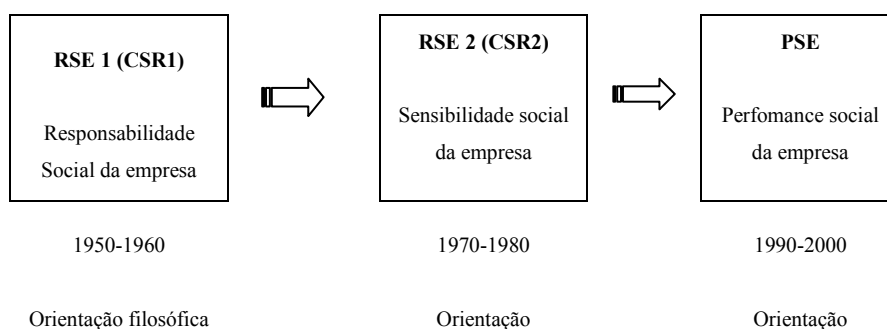
Quadro 1 – Conceitos relacionados à Responsabilidade Social das Empresas

Conceito	Definição	Autores
<i>Corporate Social Performance</i> (CSP)	Conjunto de princípios de responsabilidade social, processos socialmente responsáveis, políticas, programas e resultados observáveis que evidenciem as relações da empresa com a sociedade. O Modelo de CSP inclui princípios, processos e resultados socialmente responsáveis.	Wartick e Cochran (1985) <i>apud</i> Wood (1991)
Ética nos Negócios	Refere-se a como a empresa integra os valores essenciais (como honestidade, confiança, respeito e justiça) nas suas políticas, práticas e no processo de tomada de decisão em todos os níveis da organização. Adicionalmente, envolve o cumprimento das normas e padrões legais e a aderência às regras internas e regulamentos.	Borger (2001)
<i>Social Responsiveness</i>	Capacidade de responder às pressões sociais; é a capacidade das empresas para responderem de modo responsável aos desafios. A empresa usa os seus recursos para antecipar as questões sociais e desenvolver políticas, programas e outros meios de lidar com eles. A gestão das questões sociais está integrada no plano estratégico.	Frederick (1978) Borger (2001)
Cidadania Empresarial	Inclui preocupações básicas como desenvolver a competência empresarial, assegurar o futuro, evitar riscos e proteger a reputação e inclui fazer as coisas certas, refletir sobre as crenças das pessoas e ser um lugar onde as pessoas se sintam bem.	Borger (2001)
<i>Stakeholder Theory</i>	A <i>stakeholder theory</i> incorpora a noção de que as empresas têm obrigações para com os grupos existentes na sociedade para além dos acionistas e trabalhadores. Este modelo personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos que devem ser considerados na orientação da responsabilidade e atuação social.	Freeman (1984)
Responsabilidade social organizacional – RSO	Qualquer tipo de organização: empresarial, estatal ou social	Parente (2011)
Responsabilidade social corporativa – RSC	Engloba a empresa e outras instituições; Extensível ao âmbito interno e externo da empresa; Caso particular da RSE onde existe separação entre controle e gerencia. Refere-se a empresas de sociedades anônimas de capital aberto; Incorpora ideias morais e ética	
Responsabilidade social empresarial – RSE	Todas as empresas, inclusive as de controle centralizado	

Responsividade social corporativa - CSR2	Introduz a noção de capacidade de resposta ou sensibilidade social da empresa, que reenvie aos processos de gestão da RSE para as empresas assim como a implantação e a implementação de práticas de RSE (anos 1970).	
Retitude social corporativa - CSR3	Incorpora a ética normativa e ideias morais e ética	
<i>Cosmos, science & religion</i> - CSR4	Refere-se a um descentramento, a uma visão transdisciplinar, a um novo paradigma necessário para resolver as questões de conflito entre os negócios e a sociedade em todos os níveis institucionais.	
Performance social corporativa (PSE – anos 1980 e 1990)	Deve englobar a configuração de uma organização em termos de: princípios de responsabilidade social corporativa - 1) institucional - legitimidade da empresa; 2) organizacional - responsabilidade pública; e 3) individual - arbítrio gerencial; processos de responsividade social corporativa - o diagnóstico ambiental, a gestão da relação com seus <i>stakeholders</i> e a gestão de questões sociais e resultados sociais corporativos - as políticas, programas e impactos sociais da empresa.	

Fonte: Adaptação de Frederick, 1994 e 1998 *apud* Gendron, 2009; Ashley *et al.*, 2000; Carroll, 1979, 1991; Parente, 2011; Wood, 1991; Barbieri & Cajazeira, 2009; Alonso, 2012.

Gond & Igalens (2014) propõem uma tipologia da responsabilidade em três posições, apresentando o sentido cronológico da construção teórica da RSE. A figura 1 mostra essa orientação. Surge a primeira concepção a partir da responsabilidade social da empresa, com o discurso das fronteiras e dos conteúdos da RSE, seguida da sensibilidade social da empresa que se relaciona com os modos e resposta às pressões sociais e os autores concluem sua tipologia com a performance social da empresa, como um problema do impacto da RSE e da sua medição.



e normativa	estratégica e	integrativa e
Discurso das	pragmática	sintética
fronteiras e dos	Análise dos modos e	Problema do
conteúdos da RSE	resposta às pressões	impacto da RSE e
	sociais	da sua medição

Fonte: Gond & Igalens, 2014: 39

Figura 1 - A construção teórica da RSE

Já discutimos anteriormente as diferentes definições que cerca o conceito de RSE. A figura 2 exibe as várias denominações que estão em volta do termo desde 1950, apresentada por Gond & Igalens (2014) .

Empresa cidadã
Triple bottom line
Desenvolvimento durável (DD)
Retitude social da empresa
Teoria das partes prementes (TPP)
Perfomance social da empresa (PSE)
Princípio da responsabilidade pública
Sensibilidade social da empresa (CSR2)
Responsabilidade social da empresa (CSR1)
Responsabilidade Social dos negócios/Resp. social dos homens de negócios
Ética dos negócios, filantropia corporativa

1950 1955 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2002

Fonte: Gond & Igalens, 2014: 43

Figura 2 - Acumulação do conceito de RSE 1950 - 2002

Não obstante essas multiplicidades, em muitos casos, essas diferenças não são objeto de observação. Muitos estudos consideram o termo RSC como sinónimo de responsabilidade social da empresa, de responsabilidade social empresarial e de responsabilidade social nos negócios. Para além da utilização da ética empresarial também como sinónimo do termo, entre outras. Há uma grande diversidade de terminologias na literatura para designar *RSE*. “A responsabilidade social das empresas não é apenas uma paisagem composta de teorias, é também uma proliferação de abordagens que são muitas vezes controversas, complexas e obscuras” (Garriga & Melé *apud* Gond & Igalens, 2014: 43).

Cada vez mais, é de suma importância ter um conteúdo bem definido do que seja a prática de RSE, independente da terminologia se utilize. Para efeito desse estudo, optou-se pela adoção da RSE.

O entendimento da RSE, por vezes, é tido como obrigação legal, como filantropia, cidadania, responsabilidade corporativa, entre outros. A confusão em torno do que seja uma atitude socialmente responsável por parte das empresas leva alguns autores a incorporarem elementos para auxiliar na percepção desta atuação.

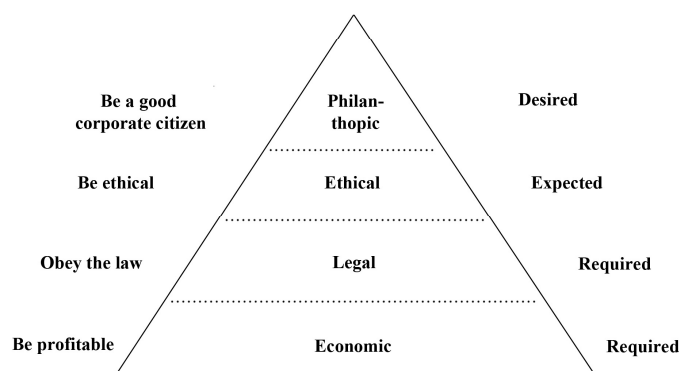
Outros dois autores importantes, Bowen e Davis assumem importante destaque na designação de RSE. Com a publicação do livro *Responsabilidades sociais do homem de negócios*, em 1953, Bowen lança a base para a compreensão da RSE como um misto de obrigação e ação voluntária (cf. Alves, 2003).

Davis parte da perspectiva de que a responsabilidade social e o poder deveriam ser relativamente iguais, sendo a responsabilidade social dos empresários proporcional ao seu poder social. Logo, a evasão da responsabilidade social implicaria a erosão gradual do poder social por parte das empresas (Davis, 1970: 71-73 *apud* Carroll, 1999; Gendron, 2000). O poder social, o poder económico e o poder político são diferentes na empresa. O poder social é manifestado nas múltiplas inter-relações que a empresa estabelece com os diferentes elementos da sociedade, sendo a RSE função do porte da empresa, do setor de atividade e do tamanho da empresa em relação ao mercado (cf. McMahon, 1986: 186-187 *apud* Gendron, 2000).

Frederick concebe a responsabilidade social das empresas como sendo “uma postura pública em relação aos recursos económicos e humanos da sociedade e que esses recursos devem ser utilizados para fins sociais e não apenas para os interesses estritamente circunscritos de pessoas e empresas” (Frederick, 1960: 60 *apud* Carroll, 1999: 73).

Carroll, um dos mais citados teóricos da RSE, tentou preencher a lacuna conceitual, através da pirâmide da RSE por via da sistematização e da articulação das dimensões económicas, legais, éticas e filantrópicas, apresentando a seguinte definição: “A responsabilidade social da empresa abrange os campos económico, legal, éticos e discricionários que se relacionam com as expectativas que a sociedade tem das empresas em determinado ponto no tempo” (Carroll, 1979: 500).

Figure 1:
Carroll's (1991) Pyramid of Corporate Social Responsibility



Fonte: Schwartz & Carroll, 2003: 504.

Figura 3 Pirâmide da Responsabilidade Social

Vários autores baseiam-se no modelo da pirâmide de Carroll, com base nas suas dimensões económica, legal, ética e discricionária, para explicar as expectativas que a sociedade tem em relação ao papel das empresas. A responsabilidade económica considera a lucratividade da empresa; a responsabilidade legal concebe que a empresa deve obedecer a lei; a responsabilidade ética entende que a empresa deve fazer o que é certo e justo e evitar danos às pessoas; e a responsabilidade filantrópica preconiza que as empresas devem atuar como boas cidadãs, com ações que tentam responder às expectativas da sociedade e a efetivação de programas que visam a melhoria do bem-estar humano (cf. Barbieri & Cajazeira, 2009: 55).

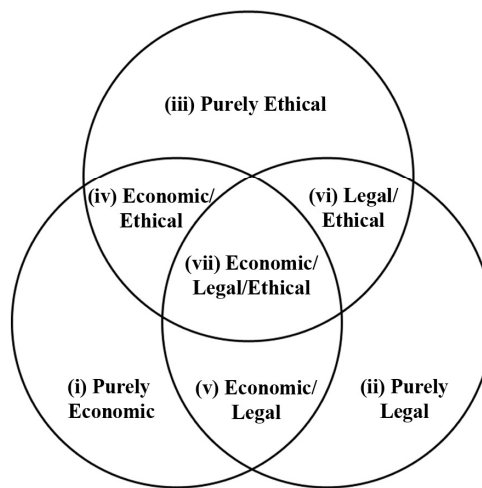
Numa nova tentativa de sistematização, a partir das limitações do modelo da pirâmide da RSE, Schwartz e Carroll (2003: 508) desenvolveram o modelo dos três domínios da RSE. A primeira limitação é de que a pirâmide dá a ideia de uma hierarquização equivocada em torno das dimensões da responsabilidade social. A dimensão económica na hierarquização proposta dá a ideia de ser a menos importante e, por sua vez, a filantrópica, por estar no topo da pirâmide dá a ideia de ser a mais importante das dimensões. Uma segunda limitação do modelo piramidal é que ele não consegue representar a interação entre as quatro dimensões. Carroll tentou resolver essa limitação, traçando linhas pontilhadas entre as dimensões, mas não foi suficiente para representar as interações entre as dimensões. Então, por reconhecer que o modelo

piramidal não conseguia capturar os elementos relacionados e os pontos de tensão entre as quatro dimensões, propõe outra interpretação da RSE partindo da pirâmide da RSE.

O modelo de três domínios (diagrama de Venn) reduziu a três campos as *responsabilidades sociais*. O económico que visa produzir impactos positivos diretos e indiretos; o legal, retratando as normas e princípios legais; e o ético, que através dos imperativos éticos, a empresa procura atender as expectativas da população em geral e dos *stakeholders* relacionados (Barbieri & Cajazeira, 2009: 58).

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Figure 2:
The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility



Fonte: Schwartz & Carroll, 2003: 509

Figura 4 - O modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Empresarial

A interação no modelo dos três domínios é capturada através da interseção entre os três domínios (económico, legal e ético) que representam sete categorias da responsabilidade social empresarial, a saber: económico; ético; legal; económico-ético; económico-legal; ético-legal e o económico-ético-legal. Esse último representa a interseção ideal que diz respeito à interseção entre os três, em que a empresa atua simultaneamente no domínio ético, legal e económico.

O domínio filantrópico ficou sobreposto no económico e no ético. A filantropia foi suprimida enquanto dimensão exclusiva, por um lado, devido à dificuldade, tanto teórica quanto prática, em distinguir atividades éticas de atividades filantrópicas, por

outro, porque a filantropia, em muitos casos, pode estar sendo utilizada apenas por interesses económicos (Barbieri & Cajazeira, 2009: 56).

Cheibub e Locke (2002) e Rego (2007), partindo de uma sistematização das diferentes manifestações da responsabilidade social encontradas na literatura, apresentam uma tipologia de posições da responsabilidade social empresarial.

Para desenvolverem a sua tipologia, Cheibub e Locke dividiram os modelos em duas dimensões: (i) a do alvo da ação, composto pelos *stockholders* (acionistas/donos) e pelos *stakeholders* (empregados, fornecedores, comunidade, clientes, entre outros) e (ii) a dos motivos das ações, que se subdivide em motivações instrumentais, ligadas ao interesse imediato das empresas, assim a responsabilidade social empresarial como meio de melhorar o desempenho económico e financeiro da empresa e motivações morais, observando preceitos da atuação ética, valorativas, que contemplam objetivos mais amplos, sejam eles os direitos humanos, os interesses legítimos dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável das sociedades.

A partir dessa sistematização apresentam quatro posições correspondentes à responsabilidade social. Na tabela 3, descreve-se essas posições.

Tabela 3 - Posições de Responsabilidade Social Empresarial

Alvo da ação \ Motivos da ação	Instrumental	Moral
Stockholders (acionistas)	Produtivismo	Filantropia
Stakeholders (partes interessadas)	Progressista	Idealismo Ético

Fonte: Cheibub & Locke, 2002: 281

A tipologia de posições priorizada por Rego *et al.* (2007: 118) corrobora com a anterior, ainda que se centre em dimensões de bem-estar e de lucratividade para justificar os tipos de responsabilidade proposta. A sistematização apresenta quatro variantes da responsabilidade social, consoante com as posições adotadas pelas empresas, que estão expressas na tabela 4.

Tabela 4 - Variedades da Responsabilidade Social Empresarial

	Aumenta o bem-estar social	Diminui o bem-estar social
Aumenta os lucros	Boa gestão	RSE perniciososa
Diminui os lucros	Virtude emprestada	RSE ilusória

Fonte: Rego, 2007: 118

A partir das sistematizações de Cheibub e Locke, e Rego, por guardarem relações entre si, fizemos uma interpretação das variantes da RSE e as descrevemos na tabela 5.

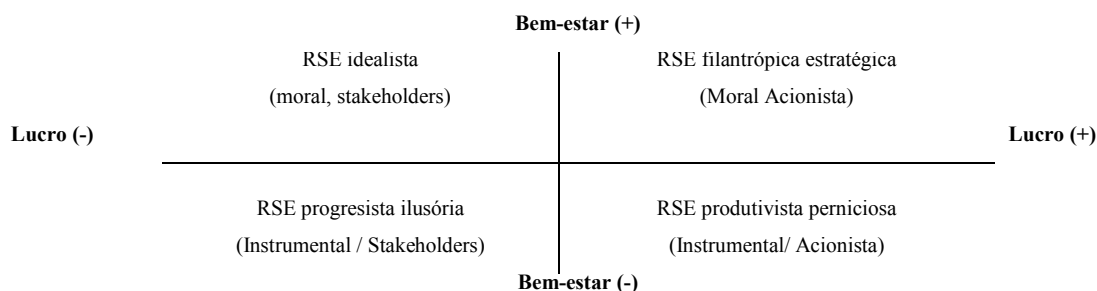
Tabela 5 - Modelos e variedades da Responsabilidade Social Empresarial

Alvo da Ação \ Motivos da Ação		Instrumental	Moral
		Diminui o bem-estar social	Aumenta o bem-estar social
Stockholder Acionistas	Aumenta os lucros	RSE produtivista pernicioso pragmática	RSE filantrópica estratégica
Stakeholder Partes interessadas	Diminui os lucros	RSE Progressista ilusória	RSE idealista

Elaboração da autora a partir de Cheibub e Locke (2000, p. 281) e Rego (2007, p. 118)

Entendemos que, mesmo que não seja regra, uma atuação voltada para os stakeholders demanda dispêndio de recursos. A curto prazo, isso pode significar uma redução de lucros, por isso, ao aliarmos as duas sistematizações, inferimos que a redução de lucros se associa com a atuação direcionada às partes interessadas. Logicamente, e até teoricamente, a atuação direcionada aos acionistas centra-se na consecução de lucros para a empresa. Pelo lado dos motivos da ação entendemos que uma motivação instrumental não está preocupada com bem-estar, embora não seja necessariamente contrária, está mais afinada com a conquista do sucesso empresarial e, por isso, aliamos motivação instrumental com redução do bem-estar para compreendermos a teia que se desenvolve no mundo empresarial em volta da sua atuação social. De acordo com a ótica moral, o bem-estar é prioritário como foco da atuação social.

Para melhor visualizar as interações entre as posições da RSE, podemos representar essas relações num diagrama.



Fonte: Elaboração da autora

Figura 5 - Proposição de modelo das variedades conceituais da RSE

Como resultado desses cruzamentos tem-se:

i) uma gestão empresarial produtivista perniciosa, que considera aumento dos lucros e diminuição do bem-estar, cuja preocupação se funda na maximização do lucro, sem considerar os reflexos sociais que tais ações podem causar, pois um modelo produtivista pernicioso, *mix* de uma ação instrumental que remete a teoria dos acionistas, exerce uma gestão empresarial que foca maximização de lucros, crescimento e sucesso empresarial. As ações efetivadas pelos gerentes buscam benefícios tangíveis de valor económico positivo para a empresa, o valor ético não é levado em conta, o que conduz a uma redução do bem-estar social.

Essa é a linha preconizada por Friedman, na qual a única responsabilidade social das empresas é a de maximizar a criação do valor económico. Ela contempla a grande parte da estrutura do sistema económico atual, ocupa o discurso fundamental das ciências económicas e a base dos ensinamentos normativos dentro das universidades e escolas de negócios (cf. Le Menestrel, 2007). Logo, o produtivismo de Rego ou a gestão perniciosa de Cheibub e Locke e o discurso pragmático de Le Menestrel convergem para a mesma posição: aumento da lucratividade com prejuízo ao bem-estar. Podemos dar como exemplo o caso daquelas empresas que abandonam os investimentos nos países mais pobres, independentemente dos reflexos sociais que possam causar. A preocupação é a procura de resultados económicos tangíveis e, por isso, ao abandonar o país não levam em consideração a diminuição do bem-estar social no momento da tomada de decisão.

ii) A filantropia estratégica conjuga o aumento dos lucros com o aumento do bem-estar, relaciona-se com uma gestão empresarial que atua estrategicamente, beneficiando simultaneamente a empresa e a sociedade. A gestão empresarial é

motivada pelo altruísmo, mas sem descuidar os interesses dos acionistas. Assim, o aumento do lucro é concomitante ao aumento do bem-estar social. Numa sociedade ética, os cidadãos cumprem os deveres de uns para com os outros voluntariamente (cf. Laville, 2009: 310). Essa conjugação entre uma abordagem pragmática estratégica e uma abordagem idealista ética inclui uma concepção de responsabilidade social que advoga em favor da ética enquanto atitude rentável, uma racionalidade empresarial que conjuga o interesse económico positivo e um valor ético positivo (cf. Le Menestrel, 2007; Rego, 2007).

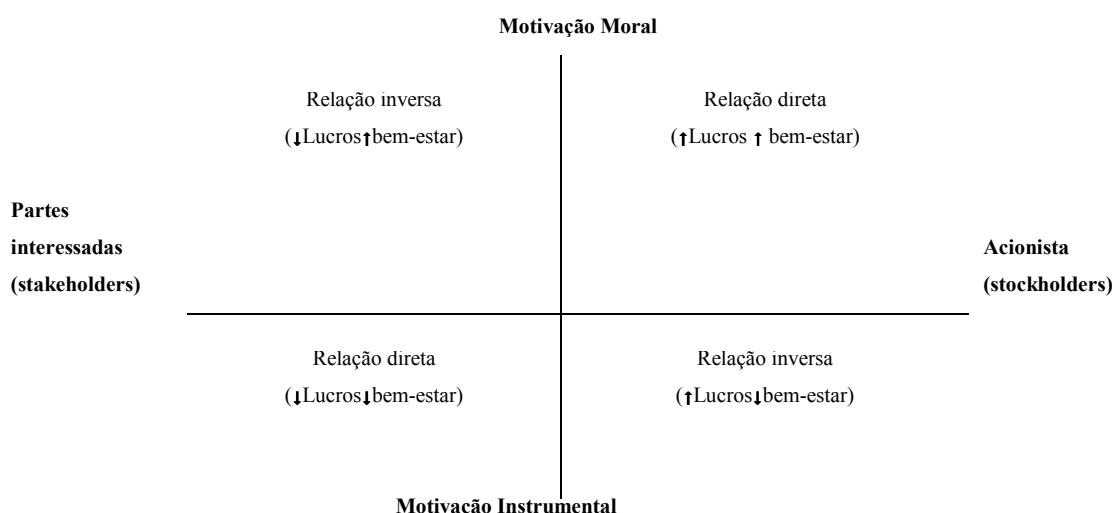
É importante ressaltar que, embora uma ação de filantropia não procure necessariamente benefícios tangíveis para a empresa, numa perspetiva de longo prazo, os reflexos do aumento do bem-estar podem provocar um efeito de transbordamento sobre a lucratividade, refletindo positivamente no sucesso empresarial. Por isso, ligamos ao termo “filantropia” a palavra “estratégica”, que, por sua vez, remete para uma solidariedade filantrópica. Porém, a concepção da palavra estratégica, associa simultaneamente a melhoria do bem-estar e a lucratividade empresarial, ou seja, numa perspetiva utilitária da responsabilidade social, em que os resultados intangíveis podem produzir efeitos de transbordamento para a empresa. De acordo com Caeiro (2009: 90) “as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rendibilidade”. Assim, mesmo sendo alvo da ação os acionistas, isso não impede que essas ações sejam pensadas em função da conjugação entre resultados tangíveis e resultados intangíveis. Logo, as ações de responsabilidade social podem ser investimentos que possibilitam a adoção de uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial, ambiental e social.

iii) A redução simultânea do lucro e do bem-estar, cuja motivação da ação é carácter instrumental e as ações, centra-se nos *stakeholders* e exprime uma RSE progressista ilusória. A responsabilidade social como instrumento da competitividade empresarial, através da melhoria da imagem da empresa. É o caso do entusiasmo com a reciclagem, ação que tinha intuito de melhoria da imagem da empresa, mas que devido à sua descontinuidade acabou por não sustentar essa melhoria e nem melhorou o bem-estar da sociedade.

iv) A interseção entre diminuição dos lucros e o aumento do bem-estar social origina uma responsabilidade idealista, em que a gestão promove ações para ampliação

do bem-estar, mas essas ações têm reflexos na consecução dos lucros. Diz respeito a ações de caráter moral destinadas à sociedade, com a preocupação de aumentar o bem-estar. Nesse modelo, a intervenção extraempresa é derivada do dever *moral*, que tem como prioridade o aumento do bem-estar, mesmo em detrimento de alguma perda de lucros. A racionalidade empresarial condicionada às ações orientadas em função das considerações éticas. Embora a teoria económica ensina a respeitar a lei, se e, somente, se o custo da punição for suficientemente elevado, os condicionantes da empresa socialmente responsável implicam sempre agir com ética, mesmo com custos aos interesses económicos. A valorização moral é concentrada no valor ético positivo e o valor económico pode ser tanto positivo como negativo (cf. Le Menestrel, 2007).

A partir dessas discussões estabelecemos algumas relações:



Fonte: Elaboração da autora

Figura 6 - Relações entre motivação da ação e alvo da ação nos modelos das variedades conceituais da RSE

Logo, pela perspectiva de uma responsabilidade instrumental, quando o alvo da ação é o acionista, a melhoria da lucratividade tem relação inversa com a melhoria do bem-estar social, mas quando se considera as partes interessadas como alvo da ação, há uma relação direta negativa entre a lucratividade e o bem-estar. Já pela perspectiva de uma motivação moral, que advém de valores e princípios dos gestores, com maior preocupação com os problemas sociais, confirma-se uma relação direta positiva com a melhoria do bem-estar e a lucratividade. Independente do alvo da ação ser acionista ou stakeholders há melhoria do bem-estar, ou seja, uma responsabilidade direcionada aos

acionistas procura lucratividade independente do bem-estar, o que pode ser visualizado no 1º e 2º quadrante. Uma responsabilidade de motivação moral procura bem-estar independente da lucratividade, expresso no 1º e 4º quadrante.

O que Cheibub e Locke intitularam de “virtude emprestada” é fruto da conjugação entre motivação moral e uma gestão empresarial em que os benefícios contempla um público mais amplo – *stakeholders*. Assim, a interseção entre diminuição dos lucros e o aumento do bem-estar social origina RSE idealista, em que a gestão promove ações para ampliação do bem-estar, mas essas ações não têm reflexos na obtenção dos lucros. Ex: doações a instituições de caridade; os gestores tiram dinheiro dos acionistas.

Fazendo uma leitura geral dessa tipologia, podemos inferir que, dos modelos apresentados, o único que denota ausência explícita de responsabilidade é o progressista ilusório, que não contempla nem melhoria de lucratividade nem de bem-estar, muito pelo contrário, tanto lucratividade quando bem-estar apresentam reduções. Ainda que esse modelo esteja focado num maior grupo dos agentes, os dos *stakeholders*, ou seja, não se restringe a melhorias internas à empresa, mas por ser de motivação instrumental não prima pela melhoria do bem-estar da sociedade. Entretanto, a literatura aponta que o modelo que denota ausência de responsabilidade seria o modelo produtivista, mas, para Friedman, o produtivismo é a própria essência da responsabilidade social das empresas. Sem esse comportamento as empresas estariam sendo irresponsáveis, ao desperdiçarem recursos sociais produtivos (cf. Cheibub & Locke, 2002: 282). Ainda que a única responsabilidade da empresa fosse gerar lucros, alguma responsabilidade poderia ser observada, a responsabilidade económica, ainda que a dimensão do bem-estar não esteja sendo considerada.

Logo, uma responsabilidade progressista ilusória e uma responsabilidade produtivista perniciosa não podem ser entendidas como sinónimo de responsabilidade social. Os outros modelos são, de certo modo, formas de responsabilidade social. Não obstante, o modelo da filantropia estratégica é o que consegue aliar *stockholder* e *stakeholders*, bem-estar e lucratividade. Nesse contexto, seria a filantropia estratégica o tipo ideal de responsabilidade, pois é o modelo que reúne tanto a melhoria de bem-estar quanto o sucesso empresarial, tanto a dimensão moral quanto a dimensão instrumental como sinónimos de responsabilidade social das empresas.

Não obstante, a inexistência de uma reflexão pública da dimensão política da responsabilidade social expressa pelos modelos de responsabilidade social constitui um gargalo ao seu melhor entendimento. Os vários modelos disponíveis na literatura consideram que a adoção da RSE conduz a um ganho líquido e certo para a sociedade, facto que exime os dirigentes das empresas de fazerem reflexão em torno das ambiguidades, contradições e complexidade que a atuação social das empresas expressa.

3.3.2 Responsabilidade individual (RSI) e responsabilidade social empresarial (coletiva – RSE)

Para além das argumentações favoráveis e contrárias à inserção da empresa no social, alguns autores guiam o debate para o campo da responsabilidade individual (da pessoa) e a responsabilidade coletiva (das instituições, empresas).

Os autores que atribuem a responsabilidade à pessoa advogam a favor de que não é apenas a empresa que deve ser atribuída a RS, pois o indivíduo também pode ser chamado a responder pelos seus atos face à sociedade ou a opinião pública, na medida em que seus atos assumam dimensões ou consequências sociais (cf. Birou, 1976: 361 *apud* Arantes, *et al.*, 2004).

Uma postura bastante contundente quanto a suposição de que as empresas devem agir de forma socialmente responsável é verificada nos estudos de Friedman (1970) e foi, inclusive, motivo de calorosos debates.

Friedman foi um grande patrocinador da responsabilidade social individual. Para o autor apenas as pessoas tem responsabilidades e a única responsabilidade social da empresa é gerar lucro para os seus acionistas. Friedman chega a argumentar que, se os seus gestores quisessem fazer caridade, deveriam usar os seus próprios recursos. Nesta visão, os problemas sociais não estão no escopo das empresas, a elas são incumbidas apenas as responsabilidades económicas. A sua linha de argumentação é traçada no sentido de uma contribuição voluntária da pessoa física e não da pessoa jurídica.

Assim, para Friedman:

i) Apenas pessoas têm responsabilidades. Embora a sociedade trate as grandes empresas como se fossem pessoas, mas trata-se de pessoas artificiais, consequentemente possuem responsabilidades artificiais; *ii)* Os gestores são empregados e devem atuar em prol dos interesses dos acionistas, pois é a eles quem lhes devem prestar contas; *iii)* O interesse em ações filantrópicas do proprietário é louvável, mas cabe a pessoa física do proprietário a praticar. Os gestores não devem aplicar o dinheiro que pertence aos proprietários para praticar a caridade; *iv)* se são os gestores que desejam atuar caridosamente esses devem o fazer com recursos próprios e não com os dos proprietários.

(Rego, 2007: 100)

Cheibub e Locke (2002) não consideram legítima a atribuição da responsabilidade às empresas e defendem que todos os atores sociais devem assumir responsabilidades. Uma sociedade que não espera um comportamento socialmente responsável dos cidadãos não pode exigir qualquer forma de responsabilidade exclusivamente dos empresários. Deste modo, todo ator social deve assumir a sua responsabilidade (cf. Cheibub e Locke, 2002: 8).

Nesta mesma perspectiva, segundo Châtel (2006: 07) O eu não pode delegar a outrem a assunção da sua responsabilidade em relação ao Outro”. Assim, o sujeito enquanto ator responsável, tem responsabilidade perante seus atos e também, perante ao outro. Uma responsabilidade que se constitui de forma desinteressada. Neste sentido, a responsabilidade não pode ser concebida como uma responsabilidade individual trata de uma responsabilidade de toda a sociedade.

Corroborar com essa perspectiva Argandoña (2008). Para o autor a responsabilidade é a ação livre do indivíduo. Se o indivíduo age livremente ele é responsável pelo que faz e também é responsável pelo que decide não fazer, tendo que arcar com as consequências da ação ou da falta da ação. Uma responsabilidade que é acima de tudo moral.

Responsáveis perante a lei, mas, sobre tudo responsável perante a mim mesmo e ante a sociedade: uma responsabilidade que é, acima de tudo, moral. Eu sou responsável pelos postos de trabalho que é criado, do excelente produto que estou vendendo, pelo status tecnológico da minha planta, pela valorização da comunidade local em que tem crescido a minha empresa e das mentiras que disse ao meu cliente

quando me perguntou se iria conseguir entregar o pedido a tempo, da poluição da atmosfera provocada pelos gases da minha fábrica e pelos acidentes de trabalho na minha fábrica, pelos impostos que deviam ser pagos no ano passado e não paguei.

(Argandoña, 2008: 11)

Assim, todas as ações e também todas as omissões dentro da empresa são consideradas de sua responsabilidade, as do próprio proprietário, as do gerente, as dos subordinados, a responsabilidade é de todos (cf. Argandoña, 2008).

Na lógica da responsabilidade pessoal, também joga Comte-Sponville (2005: 11) ao argumentar que “a responsabilidade é sempre pessoal (...) ninguém pode assumi-la (...) a não ser sozinho, e universalmente”. Por ser a responsabilidade pessoal e individual, não faz sentido evocar uma ética empresarial ou moral empresarial.

Contudo, Etchegoyen (1995) se destaca como sendo um dos defensores da atribuição da responsabilidade à empresa. Argumenta que, a atribuição da responsabilidade é para todos os atores e a empresa como ator social também lhe pode ser imputada a responsabilidade.

Nesse sentido, as instituições também podem ser responsabilizadas, desde que sejam bem definidos os campos das responsabilidades. Tal clareza quanto aos limites e aos campos de imputação das responsabilidades favorece a sua aceitação pelas partes. Ademais, a definição clara de competências contribui para esclarecer uma questão, sempre motivadora de conflitos: “quem é o responsável?”

A atribuição de responsabilidade à empresa está em desacordo com a responsabilidade individual. A empresa deve ultrapassar a sua função económica do lucro e da observância da lei para contemplar outras responsabilidades na sua atuação.

Embora embasados em fundamentos diferentes, estes argumentos parecem ponderar que a RSE deve preocupar-se em aliar o desenvolvimento económico ao desenvolvimento da qualidade de vida do cidadão. Assim, vivemos na era dos responsáveis (cf. Etchegoyen, 1995: 80). Pois, ser responsável é integrar a mudança, é responder pelos seus atos, é ver ao longe as consequências da sua ação e da falta de ação.

Todo e cada cidadão *per se* engloba uma responsabilidade social individual (RSI) para com a sociedade. Assim, o debate a respeito da atribuição da responsabilidade a todos os atores sociais considera a análise da responsabilidade social transversal, ou seja, a empresa socialmente responsável como somatório das responsabilidades individuais de cada colaborador. De tal modo que, o somatório das responsabilidades individuais agrega maior valor do que a RSI isolada de cada pessoa, pois a construção de uma sociedade melhor requer uma maior RSI dos cidadãos (cf. Guimarães, 2010).

3.3.3 Responsabilidades voluntária e obrigatoriedade

O debate sobre os aspetos da voluntariedade ou da obrigatoriedade da responsabilidade social é relevante, mas ainda não ganhou notoriedade, embora tenha estado cada vez mais presente nos discursos dos autores.

Argandoña (2009) enuncia a posição de alguns autores que alicerçam o pequeno apoio ao bem comum devido ao carácter voluntário da responsabilidade social empresarial. Por ser voluntária a responsabilidade social manifesta pouca adesão por parte do núcleo empresarial.

A empresa socialmente responsável desenvolve um conjunto de intervenções voluntárias sociais, internas e externas, com a finalidade de promoção e fomento do bem comum.

Por isso, muitos defendem a sua obrigatoriedade. A proposta da criação de uma lei para orientar a responsabilidade social empresarial é demandada por aqueles que consideram que, uma lei da RSE facilitaria sua implementação. Porém, a conversão da RSE numa regulação clara e aplicável a todos deve ir além dos padrões mínimos de RSE. O que não significa que essa obrigatoriedade envolveria necessariamente uma exigência jurídica, mas que requeira pelo menos uma exigência social, que contemple as pressões sociais, incentivos positivos e /ou negativos (cf. Argandoña, 2009).

As empresas que defendem a obrigatoriedade da responsabilidade social empresarial se embasam em duas explicações básicas: em primeiro lugar, porque num contexto de mudança, é muito mais fácil cumprir a lei do que ser responsável; em

segundo lugar, uma lei para responsabilidade social empresarial seria extensiva a todos os países, o que propiciaria condições competitivas equitativas, inclusive devido às vantagens comparativas com países que usufruem de privilégio no que se refere aos gastos sociais (China, por exemplo). Essas são as bases que sustentam a demanda de muitas empresas na defesa de uma regulação internacional para guiar as atividades de responsabilidade social das empresas.

Contemporaneamente, nota-se uma tensão entre a voluntariedade e a obrigatoriedade da responsabilidade social empresarial, pois o seu caráter voluntário, suposta obrigação moral, tem *vindo a dar corpo* a um caráter não voluntário de obrigatoriedade.

A tendência avivada no século XX, para substituição do “moral ” pelo “social”, ajuda (...) a perceber parte do sucesso da RSE e também a explicar porque com o crescente envolvimento de tal indústria de valorização de prémios e rankins, se tornou fácil minar o carácter voluntário (e ainda moral) que, no seu início, se entendia como inseparável da ideia de responsabilidade social.

(Moreira & Alves, 2011: 546)

Alguns autores apresentam um conjunto de justificações que dão densidade àqueles que criticam a obrigatoriedade da responsabilidade social empresarial. Argandoña (2008; 2009), ao conduzir o debate de alguns autores que reivindicam uma lei específica para a responsabilidade social das empresas, apresenta a complexidade que envolve o debate, trazendo um contributo interessante ao discurso. Um primeiro argumento diz respeito à inequidade que estaria por trás de uma legislação da responsabilidade social empresarial, pois uma lei da responsabilidade social empresarial deve ser extensiva a todos os países, aplicando a cobrança de gastos sociais a todos os países. Dai vem a complexidade para a qual alerta Argandoña (2009:3): seria responsável “cobrar gastos sociais em países como Chade, Somália ou Nepal”?

Para além de outras questões que o autor discute Argandoña (2009: 2) expõe quatro pontos fracos de uma lei para a obrigatoriedade da responsabilidade social empresarial:

1) A responsabilidade social empresarial poderia centrar-se nos resultados e não nas motivações. Assim, o benefício para os empregados poderia estar estritamente

vinculado ao cumprimento da lei e não às preocupações com o bem-estar dos empregados.

2) As empresas poderiam aproveitar-se das falhas na lei e burla-la sempre que possível, pois a responsabilidade social empresarial muitas vezes é tida como um custo a ser minimizado.

“3)A lei pode ser injusta, e seria [irresponsabilidade] cumprir (..) uma lei injusta. E o mesmo se pode dizer da norma social. Que, ademais, será mutável. Quanto mais se abrir caminhos a alterações, mais aberto ficará o caminho à atuação dos grupos de pressão social e à atividade de lobby”.

Embora Argandoña reconheça a dificuldade em compreender a responsabilidade social empresarial como resposta às necessidades e às exigências da sociedade, devido à falta de consenso sobre o que a sociedade espera das empresas. Logo, torna-se complicado o estabelecimento de uma lei “justa” para regular as atividades empresariais em matéria de responsabilidade social (cf. Argandoña, 2009).

4) Uma outra justificação contrária à imposição de lei para a responsabilidade social empresarial é de que a lei pode ser tardia, principalmente, em momento de grande mudança social. Argandoña (2009) interroga novamente: o que significa ser responsável? Cumprir a lei ou a norma social que se tornou desfasada ou tratar de entender a responsabilidade num contexto concreto de mudanças?

Em segundo lugar, a responsabilidade social empresarial estabelecida como lei obrigatória remete para uma responsabilidade legal e não social, reduzindo o escopo de atuação empresarial, que passa por se limitar a cumprir a lei, enquanto hoje se prega a ampliação da responsabilidade social empresarial para além do cumprimento da legislação (cf. Argandoña, 2009).

Para além do cumprimento das legislações existentes, acrescem as reivindicações de uma lei específica para a responsabilidade social. O cumprimento da lei seria a que se refere à determinação da empresa em observar às legislações trabalhista, fiscal, tributária trata da dimensão legal da responsabilidade social. Entretanto, para serem socialmente responsáveis as empresas devem ultrapassar o sentido de obrigação e ir além da noção restrita de RS enquanto cumprimento dos

aspectos legais. As críticas da responsabilidade enquanto cumprimento da lei é alvo de indagações e contestações.

Cheibub e Locke (2002) apresentam uma posição ambivalente no que diz respeito à obrigatoriedade da responsabilidade social empresarial. Os autores ressaltam que cumprir a lei não é responsabilidade social. Trata-se de uma das dimensões de uma empresa socialmente responsável, mas o puro cumprimento da lei não a qualifica como empresa responsável. Todavia, salientam que é exatamente pela ausência de legislação para a responsabilidade social, que diferentes tipos de práticas são caracterizados como socialmente responsáveis.

Nessa linha, alguns autores ressaltam que a falta de legislação que guie a promoção da responsabilidade social empresarial dificulta e fragiliza a assunção de práticas mais efetivas de responsabilidade social (Cheibub & Locke, 2002; Moreira & Alves, 2011), uma vez que, não existe nenhuma *obrigação política e/ou moral* que justifique exigir das empresas ações filantrópicas ou financiamento de programas sociais.

Argandoña (2008) destaca que a responsabilidade social não consiste somente no cumprimento da lei, pois todas as empresas têm responsabilidades que não estão contempladas na lei. Segundo Argandoña:

(...) a lei não exige que se tenha em conta as opiniões e critérios dos empregados, nas coisas que afetam o seu trabalho; nem que se esforcem para permitir a conciliação do trabalho com a vida familiar, além de medidas como licença maternidade e paternidade; nem oferecer oportunidades de treinamento no local de trabalho e no desenvolvimento de uma carreira profissional satisfatória.

(Argandoña, 2008: 13)

Portanto, Argandoña (2008) realça que essas *obrigações* muitas vezes são pré-determinadas no contrato de trabalho *implícito*, ou seja, o que pode ser razoavelmente esperado de empresas num setor e num local é parte da responsabilidade social.

As pressões externas, derivadas das desvantagens no mercado internacional, têm a capacidade de estabelecer padrões sociais, ambientais e trabalhistas mínimos passíveis

de neutralizar as desvantagens no comércio internacional. Os países mais desenvolvidos à procura de equidade de condições no comércio internacional tentam compensar as desvantagens mercantis provenientes de legislação mais avançada, estendendo aos parceiros e/ou concorrentes restrições semelhantes às que são obrigados a suportar. (Tenório, 2006: 34). Essa é a base que sustenta a proposição de uma lei que forneça diretrizes do comportamento socialmente responsável das empresas.

Salmon e Cattani (2009: 289) defendem que a responsabilidade social das empresas não é pautada pela espontaneidade. As empresas passaram a programar ações de responsabilidade social devido às pressões das “associações de consumidores, dos sindicatos e mesmo do poder público”, que passaram a exigir que as empresas se comprometam com as externalidades negativas das suas ações, assumindo “os custos de prevenção dos riscos ou reduzirem os danos económicos, sociais e ambientais” que as suas atividades impuseram à sociedade (Salmon & Cattani, 2009: 289-290).

O simples cumprimento das obrigações legais, previamente determinadas pela sociedade, não pode ser considerado como comportamento socialmente responsável, pois trata-se de uma obrigação contratual incontestável (Corrêa & Medeiros, 2003).

A criação de uma lei para responsabilidade social iria restringi-la, pois o entendimento da responsabilidade social na sua essência é o de ultrapassar a lei e ir além da legislação. Para além disso, alguns autores percebem a responsabilidade social do ponto de vista da moralidade nos negócios, relacionando a noção de *obrigação* com os valores morais (Alves, 2003 *apud* Bowen). Logo, instituir uma lei para tornar obrigatório o exercício da responsabilidade social das empresas implicaria a definição preliminar de uma conceção assente da empresa socialmente responsável, ou seja, o bom modelo de responsabilidade social (cf. Cheibub & Locke, 2002). Entretanto, esse é um questionamento de grande complexidade, que envolve perspectivas bastante diferenciadas. Uma empresa ser socialmente responsável implica: abrir creches; fazer trabalhos de caridade, proteger o meio ambiente, melhorar a confiabilidade dos seus produtos? (Argandoña, 2009).

Argandoña (2009) não se limita a considerar apenas a vertente da rentabilidade e da obrigatoriedade como explicação para uma empresa ser socialmente responsável, e propõe uma terceira solução, através da qual a responsabilidade social dos empresários está relacionada com um dever moral. Enquanto seu dever ético, o empresário deve

tratar bem os seus clientes, os seus empregados e o meio ambiente, tendo na responsabilidade social a condição *sine qua non* para se ser bom gestor (Argandoña, 2009).

3.4 O que é e o que não é Responsabilidade social empresarial

A inserção empresarial na responsabilidade social conduz a um posicionamento ambivalente, pois a irresponsabilidade social empresarial (mau desempenho social) pode afetar tanto negativamente quanto positivamente o desempenho financeiro da empresa (cf. Domingues & Remoaldo, 2012: 15). Por outras palavras, a RSE combina uma gestão social com o atendimento aos objetivos estratégicos da organização (Faria & Sauerbronn, 2008).

Para alguns autores, a responsabilidade social é vista pela ótica da obrigação legal, ou seja, tudo que a empresa faz pelo social está previsto na lei, indicando um comportamento socialmente responsável quando segue as orientações legais (Corrêa & Medeiros, 2003). Contudo, muitos autores criticam o significado legal da responsabilidade social, questionando se se trata de responsabilidade social ou de obrigação legal? Além disso, essa é apenas uma das dimensões pela qual pode ser lida a responsabilidade social da empresa. Existem outras dimensões fundamentais que uma empresa socialmente responsável tem de respeitar. No sentido ético, pode falar-se em comportamento responsável ou socialmente consciente; no sentido humanitário, a contribuição caridosa; no sentido estratégico, a responsabilidade pela manutenção da empresa (Arantes *et al.*, 2004).

Portanto, não se pode considerar a responsabilidade social como sendo uma imputação, ou seja, apenas o cumprimento da lei. Igualmente não é responsabilidade social a filantropia em si o exercício isolado da caridade. Ainda que constitua uma ação importante e que seja louvável que os donos das empresas apliquem parte de seus lucros em doações humanitárias, a responsabilidade social transcende a prática filantrópica, porque existem situações em que uma empresa pode ser muito responsável sem necessariamente praticar o mecenato e outras situações em que a doação de dinheiro com caráter caritativo pode configurar uma ação pouco responsável, inclusive quando

tal ação pode colocar em risco a continuidade da empresa ou em situações em que a ação caritativa é utilizada como escusa para o descumprimento dos seus deveres laborais ou ambientais (cf. Argandoña, 2008).

A perspectiva instrumental da RSE não se pode considerar como sendo responsabilidade social, dado que ela é atrativa pela rentabilidade que traz. Os adeptos da responsabilidade económica advogam a favor da empresa procurar rentabilidade, pela eficiência económica, pela criação de valor para o acionista e que essa seria a grande responsabilidade empresarial. No entanto, existem duas vertentes em torno da discussão da rentabilidade da RSE: *i)* a vertente forte afirma que a RSE traz valor para o acionista, gera benefícios líquidos, pelo menos a longo prazo²⁵. *ii)* A versão fraca postula que a RSE é compatível com a criação de valor para o acionista, sendo admissível o alcance de objetivos secundários, tranquilidade aos gerentes ou o apreço da sociedade pelo trabalho da empresa. Assim, a empresa pretende, ao adotar a RSE, alcançar a máxima rentabilidade privada e o papel dos gerentes é trabalhar para alcançá-la (cf. Argandoña, 2009).

De facto, há um reconhecimento do importante papel das empresas no enfrentamento dos graves problemas sociais. Contudo, as motivações das empresas para atuarem no social são fontes de controvérsias. Na ótica utilitarista/instrumental da RSE, entende-se que é possível compatibilizar rentabilidade económica e filantropia empresarial, uma vez que, são as próprias empresas as promotoras dessas práticas. A adoção de ações de cunho social revela uma preocupação implícita das empresas em “reverter a imagem negativa do empresariado, ancorando sua atuação em expressões tais como ‘bem comum’, ‘bem-estar social’, ‘ética’, (...), ‘cidadania’, ‘responsabilidade social’ ” (Beghin, 2005: 68-69). Assim, a função social da empresa na sociedade, embora algumas definições entendam a função social da empresa como de gerar lucros, resultou num “importante pressuposto ideológico: a capacidade da empresa em apoiar formalmente o bem comum” (Gendron, 2000: 11).

A Responsabilidade Social é vista também como uma filosofia empresarial transversal a todos os setores da organização. Uma empresa socialmente responsável

²⁵ Entre os argumentos que procuram explicar a rentabilidade a longo prazo estão economias de regulamentos, evitar boicotes ou multas, ganhos de lealdade dos clientes, etc.

leva em conta o grau de escolaridade dos seus funcionários, as consequências que os seus produtos causam ao meio ambiente e a relação estabelecida entre a empresa e os seus públicos (Melo Neto & Fróis, 1999: 45). Na intervenção da empresa na área da RSE devem ser “inseridos na cultura da empresa, orientando todas as ações e norteados as relações com fornecedores, clientes, governo, acionistas, meio ambiente, comunidades” (Tenório, 2006: 35).

A empresa pode ter a sua intervenção social concebida como uma estratégia de redução de riscos, pois, diante das imposições legais e dos valores éticos, a não incorporação de intervenção social e da ética por parte das empresas poderia representar elevados custos de oportunidade às empresas. Todavia, inexistente uma linha “divisória clara entre empresas adeptas do ‘capitalismo selvagem’ e as que se comportam de maneira ética”, conduzindo a entendimentos antagônicos. Por um lado, a ação pode parecer favorecer a falta de ética e a irresponsabilidade social e ambiental, contudo pode representar uma oportunidade para as empresas que adotam práticas de ações éticas e socialmente responsáveis, pois a “empresa que valoriza [sua] reputação de responsabilidade e ética estará transformando a falta de credibilidade (...) em oportunidade individual” (Almeida, 2007: 130-131). Logo, é possível admitir a existência de algum caráter oportunista nas ações de responsabilidade social das empresas, uma vez que podem ser vistas como um reflexo do desejo de segurança e de parte das mesmas.

Contrapondo ao seu comportamento oportunista, o setor empresarial pode desempenhar um importante papel social. Além de gerar riquezas para que a economia cresça, a empresa também desempenha papel expressivo no desenvolvimento social das comunidades em que opera. Essa percepção do papel das empresas é transversal à discussão de RSE, englobando uma importante e ampla reflexão sobre os diferentes aspectos que envolvem as estratégias e ações empresariais.

Cada vez mais, as empresas se preocupam com questões de cunho social e os motivos que estão por trás desta atuação podem ser uma conjunção de fatores, utilitários, humanitários, ou as pressões externas que impõem responsabilidades acrescidas às pré-existentes para preservarem ou respeitarem as condutas e normas legais e ou sociais que lhes são impostas. Seja por pressões externas, por questões de

ordem instrumental ou ética é certo que nem sempre as motivações para a atuação social são tão simples e bem delimitadas.

Independentemente dos fatores motivadores, o facto é que a adoção de ações de carácter social mostra-se positiva para as empresas. Sendo assim, não haveria justificação para oscilações do investimento social a longo prazo, seja em momentos de prosperidade ou de dificuldade, este deve ser mantido (cf. Tenório, 2006). Nessa base está o sentido da palavra “responsabilidade”, uma responsabilidade que é moral.

Contudo, as ações que têm como base os princípios, aqueles que estão enraizados no seio da empresa, têm maiores possibilidades de continuidade a longo prazo, pois são ações que têm como base os valores humanitários, não implicando em obrigações, imputações impostas, estão alicerçados em condutas éticas interiorizadas e intrínsecas às empresas e, por isso, reduzem o risco de descontinuidade com as crises cíclicas pelas quais a empresa passa ou pelas crises económicas. Já as práticas que foram derivadas de pressões externas ou que tiveram como motivador o sucesso empresarial estão sujeitas a oscilações e a descontinuidades. Essas, por estarem vinculadas ao contexto social, ambiental, ou trabalhista, podem, com reduções das pressões das comunidades ou dependendo do cenário económico, sofrer reduções nos investimentos a longo prazo (cf. Tenório, 2006).

Nos estudos que contemplam a posição contrária às ações sociais por parte das empresas, estão os autores que jogam no lado do direito de propriedade, tendo Friedman como sendo o seu principal expoente, e os que consideram o lado da função institucional, sendo Levitt a referência central (Ashley, *et al.*, 2000: 4 *apud* Jones, 1996). Friedman e Levitt reafirmam os princípios da economia capitalista e do pluralismo político (cf. Gendron, 2000).

Nessa linha do direito de propriedade estão aqueles que argumentam que os negócios são obrigados somente a maximizar os lucros dentro dos limites da lei e de mínimas restrições éticas (Schwartz & Carroll, 2003: 503). Para os defensores dessa vertente, a única responsabilidade social dos gestores é a de maximizar lucros para os acionistas. Friedman, um dos maiores proponentes da produção de lucros com restrições (cf. Rodrigues, 2012: 53), observa que, a empresa agindo dentro da lei, sem enganar e nem praticar a fraude e em conformidade com as regras estabelecidas pela sociedade, deve realizar tanto lucro quanto possível para os seus acionistas (cf. Friedman, 1970:

133). Qualquer procedimento que se distancie dessa máxima configuraria um comportamento antimaximizador de lucros, sendo a direção corporativa irresponsável se não priorizasse o máximo lucro, pois seria uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação (cf. Friedman, 1970: 74).

Deste modo, Friedman concebe a função social da empresa²⁶ pelo aspeto económico-financeiro/Jurídico-legal, centrada na lucratividade, prosperidade, no cumprimento das “regras de mercado e leis estabelecidas” (Costa & Domingues, 2012: 31). Para que a empresa possa alcançar a sua função social, a gestão deve agir de forma “eficaz e eficiente”. Por conseguinte, Friedman e os adeptos do direito de propriedade deixam claro que não é atribuição da empresa cuidar do aspeto social, atribuindo tal função ao Estado (Ashley, 2005).

Nesse ponto, é importante traçar breves comentários de alguns autores que fazem uma interpretação diferenciada sobre o direito de propriedade como sendo uma apologia ao lucro. Neste sentido, Friedman foi alvo de amplas críticas. Contudo, há alguns autores que não comungam com essas críticas, justificando que atribuir a Friedman apenas a responsabilidade económica seria um equívoco (cf. Carroll, 1991: 43; Rego, 2007: 99). Para Carroll, a leitura equivocada da obra de Friedman ocorreu devido a um excerto da obra de Friedman não ter sido considerado, o que deu margem à sua má interpretação: “[a gestão deve] para ganhar dinheiro, tanto quanto possível, enquanto conformando-se com as regras básicas da sociedade, tanto as consagradas na lei e as consagradas no padrão da ética” (Carroll, 1991: 43; Rego *et al.*, 2007: 99).

Assim, para Carroll essa parte suprimida nas análises contempla outras dimensões para além da económica e que não foram consideradas. Deste modo, Carroll entende que a obra de Friedman contempla a vertente económica, legal e ética da RSE de uma empresa. Portanto, Friedman, o maior proponente da produção de lucros com restrições, reforça o direito de propriedade, mas com observância da lei (Lantos *apud* Rodrigues, 2012: 53). Contudo, é importante salientar que a componente filantrópica não é contemplada por Friedman como sendo função da empresa. Assim, mesmo se considerarmos que para os adeptos do direito de propriedade a dimensão ética e a legal

²⁶ Contraria a conceção de que a função social da empresa seria a de apoiar o bem comum, como já foi discutido anteriormente.

estejam sendo consideradas, a RSE é um *mix* do ético, legal, económico e social. Contudo, se formos considerar a adequação feita pelo próprio Carroll na sua pirâmide da responsabilidade social, em que suprime a dimensão filantrópica, por ser difícil separá-la da dimensão económica ou da dimensão ética, poderíamos considerar que Friedman e os adeptos do direito de propriedade estariam contemplados na lógica da responsabilidade social empresarial instrumental e ética.

Ademais, vale a pena notar uma diferenciação da abordagem da produção de lucros que confere uma moral do mundo dos negócios mais baixa do que a moral exigida ao restante da sociedade. No mundo dos negócios há uma perceção que algum grau de desonestidade seria esperado e até aceitável, por ser inerente aos gestores praticar distorções de forma consciente. Porém, o mesmo grau de desonestidade não é admissível à sociedade em geral. Todavia, a produção de lucros joga com a lógica da ética, da moralidade, dos negócios, portanto a empresa também está sujeita às mesmas regras morais que são impostas a sociedade em geral (Lantos *apud* Rodrigues, 2012).

No desenvolvimento do conceito moral da responsabilidade, as dimensões sociais e morais perturbam as análises de responsabilidade. A responsabilidade evoca a ideia de um dever, logo o responsável é aquele que responde pelos seus atos. De tal modo que, o responsável é aquele que age na perspetiva que deverá responder e quer responder e não necessariamente aquele que pode responder (cf. Etchegoyen, 1995).

Na linha contrária à atribuição da responsabilidade social da empresa estão os da função institucional. No seio desse sistema e em virtude das divisões institucionais, a função da empresa é produzir lucros, tendo melhores condições de sobreviver se não houver confusão nos seus objetivos de maximização dos lucros, pois os gestores das grandes corporações não têm tempo e nem competência técnica para tais atribuições (cf. Ashley, 2000). Levitt sugere que há instituições como governo, igreja, sindicatos e organizações sem fins lucrativos para exercerem as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Ademais, os representantes eleitos têm a responsabilidade de gerir os bens públicos perante a sociedade (cf. Gendron, 2000: 21).

Não obstante ao consenso geral de que as empresas devam procurar cidadania corporativa e desenvolvimento sustentável, a doutrina atual da responsabilidade social empresarial, por não estar corretamente colocada, não deve ser endossada pelas empresas privadas, uma vez que, o papel das empresas privadas é o de contribuir para o

progresso económico, tendo no lucro o motor impulsionador, tanto em países ricos quanto nos países pobres. Nesse sentido, a crítica da contribuição da empresa privada no bem-estar geral numa economia de mercado é consubstanciada na argumentação de que a empresa privada não tem objetivo de contribuir para o bem comum, e que sua contribuição para o progresso económico e para o bem-estar geral é resultante dos estímulos individuais que só uma economia de mercado competitiva pode oferecer. Portanto, é a propriedade privada e a atividade dirigida para o lucro que desempenham papel primordial na contribuição para o progresso económico e que provocam efeitos de transbordamento no bem-estar geral (cf. Henderson, 2005).

Contrapondo a essa visão, o mau gestor é aquele que é *social e eticamente irresponsável* (Argandoña, 2009).

O responsável, o irresponsável e o não responsável são figuras diferentes. O responsável é aquele que responde pelos seus atos ou pelos de outrem, aquele que deve prestar contas perante autoridades. O não responsável não lhe foi atribuída responsabilidade, portanto, não é irresponsável. Enquanto o irresponsável dá ideia de uma acusação, é aquele que não responde, que perdeu a consciência da relação entre o seu ato e os seus efeitos possíveis e se tornou incapaz de ouvir uma questão que lhe é posta. É aquele que não é responsável, que não tem responsabilidade.

Na perspetiva jurídica a irresponsabilidade atenua a falta ou o crime. Na perspetiva moral não se tenta acusar ou condenar outrem. A responsabilidade moralmente falando indica a obrigação que se infere da responsabilidade de cada um.

A responsabilidade nem sempre está empenhada na ação, pode também estar associada à inação que, por vezes, é rapidamente associada à noção de *negligência*, pois o responsável deve responder pelos seus atos e pela sua inação.

O responsável não se conforma com o instante, pois a responsabilidade demanda continuidade, não é uma ação isolada ou pontual, mas uma atitude contínua ao longo do tempo.

A negligência é o mal da responsabilidade. Ser negligente é não ir até o fim e moralmente é não olhar ao longe, etimologicamente refere-se a ausência de ligação (Comte-Sponville, 2005). É nessa perspetiva que para Etchegoyen (1995), o negligente é muito mais do que o irresponsável.

E por quê? Porque a negligência generalizada aqui referida é a simples dissolução da ligação do vínculo social, em que nossos concidadãos, incapazes de comungar no que quer que seja não podem mais fazer outra coisa senão cultivar sua estrita esfera privada.

Quadro 2 - Tipologia da ação e da não ação

	Ação (respondo)	Não ação (Não respondo)	Não ação (recusa das responsabilidade – resposta parcial e inacabada)
Presença da ação	Responsável	Irresponsável	Negligente

Assim, o quadro 2 traz a tipologia da ação. Por um lado, temos a ação enquanto resposta, que diz respeito ao ser responsável, o que responde pelos seus atos e por de outrem. Por outro lado, temos a não ação, aquele que não responde, o irresponsável que perdeu a consciência entre o seu ato e os seus efeitos. Mas também a não ação refere-se a recusa das responsabilidades, em que se encaixa a figura do negligente.

A ação e a não ação relaciona-se com a nossa consciência moral. É a nossa consciência moral que dita o que temos e o que devemos fazer. A partir dessa nossa fala interior, que julgamos moralidade das nossas ações. É por isso que a responsabilidade obriga a prever, uma vez que não é apenas o ato em si que está em jogo, mas tudo que ele encadeia (cf. Etchegoyen, 1995).

Na moral da responsabilidade, a inação pode ser mais consternadora do que a ação, pois os atores preocupam-se com as suas responsabilidades. A consciência moral é inquietante, a responsabilidade origina preocupação, responsabilidade atual e responsabilidade futura. Responsabilidade atemporal, que requer coragem e audácia para assumir responsabilidades.

Considerações parciais

A responsabilidade social das empresas tem sido alvo de várias pesquisas. Este investimento tem o intuito de clarificar quais é que têm sido as formas que têm configurado esta atuação. Contudo, esta tarefa é bastante complexa, inclusive pela ambiguidade que evoca o termo *responsabilidade social empresarial*. Por isso, uma

definição de critérios que permita a elaboração de um “retrato”, ainda que parcial, da atuação das empresas socialmente responsáveis é pertinente e necessária.

Neste capítulo, apresentamos várias vertentes teóricas sobre a responsabilidade social das empresas, para tentar, a partir da tipologia, que vamos explorar no capítulo seguinte, traçar uma definição menos ambígua do termo.

Parte II

4. Construção do quadro de referências conceitual teórico e empírico

Neste capítulo, apresentamos as tipologias de Responsabilidade Social Empresarial e as propostas metodológicas para o desenvolvimento da pesquisa.

O conhecimento científico é elaborado com o rigor das regras da metodologia científica e é por essa via que é possível garantir um conhecimento fiel da realidade, através da explicação e da predição. O trabalho tem como ponto de partida o conhecimento já estabelecido para tratar de questões relacionadas com os factos observados, constituindo esse conhecimento um suporte valioso para as análises a serem realizadas.

Através de uma multiplicidade de procedimentos científicos particulares procura-se eliminar os obstáculos à prática concreta da pesquisa. Assim, procuramos utilizar procedimentos epistemológicos, teóricos, morfológicos e técnicos, embasados na teoria de Bruyne (1979), com o intuito de construir um instrumento constituir um instrumental metodológico que permita refletir a realidade.

4.1 Uma proposta de tipologias para a Responsabilidade Social Empresarial²⁷

Na pesquisa elegemos a tipologia como instrumento de conceituação para a melhor compreensão da responsabilidade social empresarial.

Enquanto instrumento bastante utilizado e indispensável de conceituação em investigação nas Ciências Sociais, a formulação das tipologias constitui uma das vias de teorização em Ciências Sociais, ao lado da segmentação dimensional e das analogias.

Neste trabalho, interessa-nos discutir as tipologias, enquanto instrumento classificatório e explicativo dos fenómenos de análise. O intuito é de montar uma

²⁷ Em função das muitas formas de inserção social por parte das empresas e devido ao facto de na literatura existirem várias definições, por vezes, conflitantes e ambíguas, da responsabilidade social das empresas, neste capítulo, pretende-se traçar uma discussão sobre os diferentes conceitos em torno da responsabilidade social. Procurou-se elencar as suas especificidades, de forma a fornecer subsídios para uma maior sistematização das mesmas, procurando esclarecer o conceito teórico-conceitual da responsabilidade social empresarial.

tipologia específica para a RSE de forma a dar subsídio à elaboração de um conceito mais elucidativo da Responsabilidade Social das empresas.

É através da classificação que se desenha a matriz das denominações. A tipologização vai então estabelecer as relações de semelhança e de diferença entre as entidades consideradas. Assim, a tipologização é o uso combinado dos nomes e ela apresenta todo um domínio de empiricidade como sendo simultaneamente ordenável e descritível.

A utilização da tipologia ajuda a perceber as conexões que ligam diferentes tipos entre si. Essas conexões constituem relações de ordem, fundamentais para explicar um sistema de classificação (Bruyne, 1979).

Neste sentido, a utilização de tipologias permite simplificar e clarificar as semelhanças e diferenças entre os fenómenos e facilita sua comparação, possibilitando uma elaboração conceitual de forma a precisar melhor os conceitos. Pois, a tipologia enquanto estrutura conceitual analítica, avalia os “traços específicos de fatores, para caracterizar os fenómenos, para qualificar a essência de um conceito” (Bruyne *et al.*, 1979: 176). No entanto, reforçando o que já foi mencionado anteriormente, a tipologização não deve ser assimilada a uma teoria.

Todavia, para Bruyne a validade teórica se sobrepõe à precisão analítica e quantitativa. A tipologização por não está baseada numa teoria explicativa, tende a desaparecer, a medida que uma outra análise destacar atributos diferentes; pois, o espírito de ordem e de classificação, utilizados pela tipologia, não é garantia de cientificidade da análise, enquanto a teoria tem validade ao longo do tempo. Além do mais, os esquemas classificatórios tendem a apresentar um determinado limite de refinamento para a sua validação.

Desta forma, Bruyne vai dizer que o acúmulo sem integração possível de diferentes tipologias parece tratar dos mesmos fenómenos empírico, neste sentido, as tipologias têm então uma utilidade bastante restrita.

No entanto, à medida que a tipologia estiver mais associada ao momento analítico da investigação ela poderá contribuir para a “edificação de um quadro conceptual largamente descritivo tendo como objectivo, na melhor das hipóteses um poder de generalização empírica” (Bruyne *et al.*, 1979 *apud* Balsa 1974: 166).

Porém, uma tipologia é uma classificação particular, mas uma classificação constitui-se nos “elementos de um conjunto em função de um critério único” (Boudon & Bourricaud, 1982: 578 e ss *apud* Balsa, s.d). Entretanto, para que se tenha uma construção sociológica, é preciso que a classificação tipológica resulte da agregação de dois ou mais critérios, de forma a definir sua especificidade e o perfil relativo das posições ou modalidades que poderão participar desse constructo. (Balsa, sd).

No entanto, a definição de uma teoria tipológica relaciona-se com uma teoria que especifica variáveis independentes, dado que esta fornece hipóteses sobre o modo como as variáveis funcionam isoladamente, mas também apresenta generalizações sobre como e em que condições se comportam os fenómenos especificados. Uma tipologia construída sem teorização fornece ao pesquisador um instrumento para a pesquisa, mas não responde à problemática da investigação.

A caracterização metodológica da noção de *tipologia* demanda que se conheçam as condições formais de construção. Assim, é necessário:

i) “Um conceito que defina o objeto da tipologia; ii) Relações que determinem uma ordem entre os elementos da tipologia, o que funda seu caráter essencialmente taxonômico; iii) Proposições que impliquem determinadas características (ex. A transitividade) a respeito dessas relações; vi) Um conjunto de conceitos que designem elementos específicos dos universos de discurso (tipos) que estão “distantes” uns dos outros ou que se situam nas extremidades da tipologia.

(Bruyne *et al.*, 1977: 177)

Piaser vai argumentar que “o trabalho de conceptualização consiste sempre em fazer corresponder um perfil conotacional a um generalizador determinado”. Assim, Balsa ao analisar a situação da pobreza vai propor uma tipologia específica para elencar a diversidade de situações de pobreza existentes. Nesse sentido, tenta captar o momento de teorização que constitui a produção de tipologias das situações de pobreza. (Piaser, 1994, *apud* Balsa, s.d: 7)

Nesse caso, a pobreza seria o generalizador e a segregação espacial o singularizador, ligando as propriedades às quais estão conotados. Assim, “o perfil conotacional de um generalizador consiste na conjunção de uma série finita e limitada de propriedades, consideradas, cada uma, num determinado estado, suscetíveis de

qualificar de maneira menos ambígua e a mais pertinente possível, o conjunto dos objetos que este generalizador recobre” (Balsa, s.d:7).

Nesse caso, três momentos são considerados:

Partindo de um generalizador, trata-se de escolher o singularizador que melhor traduz a imagem do problema ou o projecto de conhecimento do investigador; Definem-se em seguida as propriedades e as relações que se querem valorizar, entre aquelas susceptíveis de caracterizar os objectos; finalmente, procura-se a adequação entre as propriedades e o universo de referência, testando a capacidade de saturação compreensiva e extensiva da construção.

(Piaser, 1994; R.S. Rudner, 1966: 37 *apud* Balsa, s.d)

As tipologias são importantes na análise conceitual, uma vez que, reduzem ambiguidades – tanto compreensivas quanto extensivas; permitem pertinência – sistemática, empírica e explicativa (Bruyne *et al.*, 1977), e proporcionam concisão.

As tipologias apresentam-se de duas formas: redução (a posteriori) – a partir de um conjunto de propriedades singulares chega-se a tipos, através de operações sucessivas de condensação. É um procedimento qualitativo que possibilita enfatizar as semelhanças e diferenças entre o conjunto de propriedades; substrução (a priori) – parte “de um determinado número de propriedades ou atributos observáveis dos objectos para inferir características que, não sendo directamente observáveis, permitem uma representação considerada adequada dos objectos tratados” (Balsa, s.d.: 9). A substrução “consiste em descobrir e em definir de maneira precisa o espaço de atributos subjacentes a uma tipologia implícita” (Bruyne *et al.*, 1977: 180).

Feitas essas breves considerações, inicia-se um levantamento dos vários termos e designações que cercam a RSE, e a partir desse levantamento pretende-se diferenciar suas características, para se chegar a uma clarificação dos limites e amplitude de cada termo especificado.

4.2.1 Filantropia Empresarial

É bastante comum encontrar na literatura práticas filantrópicas como sendo responsabilidade social²⁸, particularmente, porque as primeiras manifestações do exercício da responsabilidade social aparecem através das práticas de filantropia e assistencialismo.

A filantropia designa amor ao homem ou à humanidade, ou seja, está relacionada com uma ação altruísta, desprendida, refere-se a caridade e a uma virtude cristã. A filantropia é caracterizada como sendo sinónimo de ajuda, simples doações de recursos financeiros ou materiais por parte dos empresários ou das empresas diretamente à comunidade ou a grupos menos favorecidos, bem como a sua participação e/ou apoio a projetos sociais, através de doações ou de repasse às instituições sociais.

Para o Instituto ETHOS, a filantropia constitui uma ação social basicamente externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade nas suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias, etc.) e organização.

4.2.2 Ação Social Empresarial (ASE)

A ação social empresarial é um conceito recente. A definição weberiana de ação social refere-se àquela ação que leva em consideração o comportamento de terceiros (Weber, 2009: 47). Uma ação social demanda a que haja interação com o outro, sendo a interação pré-condição da ação social.

Neste tópico, discute-se especificamente a ação social empresarial, e não há como desconsiderar que é inerente a interação na efetivação do engajamento social empresarial.

²⁸ Em 1995, foi criado o GIFE, a primeira entidade que genuinamente se preocupou com o tema da filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial, adotando, por assim dizer, o termo *cidadania* empresarial às atividades que as corporações realizassem com vista à melhoria e transformação da sociedade. A formalização do GIFE foi em 1995. No entanto, esse instituto já estava em operação desde de 1989.

É importante salientar que, embora possua características próprias, é bastante comum referir-se essa modalidade de engajamento social privado como sendo sinónimo de responsabilidade social. Na última década, a ação social das empresas tem apresentado uma evolução significativa a nível mundial. De uma atividade secundária e circunstancial passou a ser concebida como uma prática de gestão organizacional.

A amplitude alcançada pela intervenção social das empresas fez com que, ao longo do tempo, novas designações fossem incorporadas à responsabilidade social das empresas. Porém, alguns autores como Paoli consideram que o setor privado utiliza a mudança de nome como estratégia para “(...) manter o conteúdo conservador das actividades [filantrópicas]” (Charoux, 2007: 22). Paoli sempre que utiliza o termo *filantropia estratégica* refere-se ao engajamento social empresarial, como sendo uma forma de evitar o oportunismo empresarial.

Todavia, a ação social empresarial é o conceito que mais se encontra na literatura e nos discursos como sendo práticas de responsabilidade social. Contudo, existem diferenças conceituais entre ambos.

A ação social empresarial (ASE) é a ação externa da empresa, ou seja, é aquela que é voltada para a comunidade. Charoux salienta que, a ASE é um extrato do amplo espectro da RSE. Assim, a ação social empresarial está contida na RSE, e caracteriza a intervenção social da empresa dirigida para a comunidade (cf. Charoux, 2007: 10).

Porém, nem sempre a literatura espelha essa clareza. Por vezes, a ASE e a RSE são mencionadas indistintamente.

Em pesquisas desenvolvidas pelo IPEA (1999 e 2001), o conceito utilizado para definir ação social empresarial foi, deliberadamente, amplificado, tendo sido considerada qualquer atividade que as empresas realizaram, em caráter voluntário, para o atendimento de comunidades nas áreas da assistência social, da alimentação, da saúde, da educação, entre outras. Essas atividades incluem desde as pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições e até os grandes projetos mais estruturados. Foram excluídas do conceito de *ação social* as atividades executadas por obrigação legal, como, por exemplo, as contribuições compulsórias às entidades integrantes do chamado Sistema “S” (SEBRAE, SESI, SESC, SENAC, SENAI, SENAT, SESCOOP E SENAR) (cf. IPEA, 2006).

Assim, o IPEA define *ação social* como sendo aquelas ações não obrigatórias realizadas pelas empresas através de doações ou projetos em áreas como a assistência social e a alimentação, entre outras (cf. Reis, 2007).

O quadro 3 apresenta algumas características da ação social empresarial. O intuito é mostrar como as ações sociais, que são pontuais, foram evoluindo ao longo do tempo, embora não tenham um rigor de continuidade. A ação social empresarial refere-se a assistência à comunidade, que é o público alvo da ação social, não contempla dimensões mais alargadas da atuação social. Ações de caráter meramente voluntárias, o que quer dizer que, nenhuma delas se inclui nas exigências da lei. Enfim, o quadro resume algumas características próprias da ação social empresarial.

Quadro 3 - Proposta de tipologia da Ação social empresarial

Ações estruturadas
Segundo o tipo: <ul style="list-style-type: none"> Ações eventuais - Inclui as doações eventuais e difusas de bens, serviços e recursos financeiros (desde pequenas doações até grandes projetos estruturados).
Segundo a forma: <ul style="list-style-type: none"> Ações de assistência social
Segundo a área de atuação: <ul style="list-style-type: none"> Áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário, entre outras; São excluídas as atividades executadas por ação legal.
Segundo o foco: <ul style="list-style-type: none"> Atender às demandas da comunidade (pode ser estendível aos empregados e familiares).
Segundo a coordenação: <ul style="list-style-type: none"> Na própria empresa; Institutos; Fundações.
Segundo o número de projetos: <ul style="list-style-type: none"> Pulverizada (muitos projetos); Concentrada (em um ou poucos projetos).
Segundo o tipo de parceria: <ul style="list-style-type: none"> Isolada (a própria empresa executa de forma isolada); Com organizações sociais sem fins lucrativos; Com outras empresas; Com o governo.
Segundo o local: <ul style="list-style-type: none"> Difusa (muitos locais); Concentrada (em um ou poucos locais).
Segundo a duração: <ul style="list-style-type: none"> Curto prazo; Longo prazo.

Fonte: Rodrigues, 2005: 51; 52; 67 (adaptação nossa)

Para Rodrigues (2005: 66) a tipologia da ação social empresarial é bastante complexa e depende de uma série de fatores e visões. “É preciso considerar o grau de

alcance e os objetivos da ação”. Tomando por base as iniciativas empresariais em educação nos Estados Unidos, Puryear (1999) propõe, em sua classificação, três tipos: “ajuda simples, ajuda programática e mudança sistêmica”. Por sua vez, Porter e Kramer (2002) apresentam a seguinte classificação: contribuições corporativas difusas, marketing relacionado à causa e filantropia estratégica”.

A análise da Ação Social Empresarial ou filantropia estratégica remete-nos para inclusão no chamado Terceiro Setor e na sua ação na área pública, com recursos privados. Não se trata de favor, nem de doação de benefícios, mas de colaborar com o desenvolvimento social com algum retorno para a empresa. Trata-se da conscientização da iniciativa privada perante os problemas sociais da sociedade (cf. Rico, 2004).

O Terceiro Setor é entendido como sendo o “conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. (...) Bens e serviços públicos implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas” (Fernandes, 1994:21 *apud* Rico, 1997:61).

Como resposta à incapacidade do mercado e do governo de dar conta de problemas de caráter diverso, nomeadamente, ecológicos, desemprego, minorias étnicas, etc, a partir da década de 70, expandem-se as atividades associativas civis (Carvalho, 1995 *apud* Rico, 1997).

A Ação Social Empresarial ou filantropia estratégica encaixa-se nesse perfil associativista de caráter público, porém com recursos privados. A filantropia estratégica constitui espaço de coexistência do Estado, do mercado e do Terceiro Setor.

4.2.3 Cidadania Empresarial

O debate sobre a participação cidadã surge num cenário onde os problemas de ordem social, económica e política despertam a atenção para o futuro da sociedade. Porém, a grande proximidade dos termos “empresa cidadã” e “responsabilidade social empresarial” sinaliza uma confusão na literatura existente a respeito da conceituação dos termos. É comum encontrar os conceitos de *responsabilidade social corporativa* e de *cidadania empresarial* meramente como sinónimos.

De acordo com o Instituto ETHOS, é bastante comum no Brasil a restrição do conceito de cidadania empresarial a doações, via dinheiro ou produtos, mas a cidadania empresarial é mais ampla do que isso.

Para Rico (2000: 139) “a empresa cidadã é aquela que se insere na comunidade, investindo recursos próprios, tendo o cuidado de monitorar o seu investimento, acompanhando projetos que possam trazer resultados concretos para a população local e que tenham possibilidade de autossustentabilidade e multiplicação”.

Para Melo Neto e Fróes (1999), uma empresa torna-se cidadã quando oferece uma contribuição para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais direcionadas para suprimir ou atenuar suas principais carências em termos de serviços e infraestrutura de caráter social. Corresponde ao pleno exercício da responsabilidade social pela empresa.

Segundo Melo Neto e Fróes, (1999), a empresa exerce a sua cidadania quando atua nas dimensões da responsabilidade social interna e externa. As empresas definem a sua estratégia de atuação de acordo com essas duas dimensões.

É relevante ressaltar que a responsabilidade social das empresas refere-se a uma nova visão da empresa e do seu papel na sociedade (cf. Alves, 2003: 39). Assim, a empresa é concebida como uma cidadã que tem de direitos e deveres, para além das suas obrigações legais. É por via da RSE que surgem “outras preocupações que vão além da fronteira de interesse dos acionistas” (Alves, 2003: 39).

Fisher e Shommer (2000) concebem-na como uma relação de direitos e deveres entre empresas em seu âmbito de atuação, englobando relações e a participação empresarial ativa nas cidades e comunidades onde se localizam, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem.

Os empresários, como membros da sociedade, têm responsabilidade cidadã. A ênfase é concedida à atuação da empresa-cidadã nos espaços do mercado e do Estado, propondo e colaborando com o Estado na implementação de políticas e programas sociais. Os empresários reconhecem a incapacidade atual do Estado em enfrentar, sozinho, os problemas sociais, mas entende que a responsabilidade pela gestão de políticas e programas de erradicação da pobreza é, sem dúvida, de sua competência.

Através de três elementos essenciais, o civil, o político e o social, Marshall (1967) na sua obra clássica “*Cidadania, Classe Social e Status*” define cidadania. Esse conceito, que representa um referencial básico no desenvolvimento do conceito de cidadania desde o século XVIII, é o ponto de partida para a discussão sobre a cidadania empresarial.

A concepção de empresa muda com o passar do tempo. A empresa como um negócio que visa o lucro; a empresa como organização social, contempla os interesses de vários grupos de *stakeholders* e mantém com eles relações tanto reativas quanto pró-ativas de interdependência; a empresa-cidadã opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, que resulta na satisfação das expectativas e respeito dos parceiros. No estágio de empresa cidadã, a empresa age na transformação do ambiente social, independentemente, dos resultados financeiros que possa obter no seu balanço económico. Assim, a empresa cidadã como agente económico vai desempenhar um novo papel: o de agente social, atuando proativamente na tentativa de atenuar os problemas sociais e avaliando a sua contribuição para a sociedade.

De acordo com Carroll, existe uma convergência entre os conceitos de *cidadania empresarial* e o de *responsabilidade social empresarial*, ao considerar-se que as empresas-cidadãs deveriam ser lucrativas, obedecer às leis, agir eticamente e dar a sua contribuição para a sociedade em forma de filantropia. Maignan, por sua vez, procura distinguir os dois conceitos: a responsabilidade social empresarial refere-se à atuação no carácter moral, gerencial e sociológico, a cidadania tem a sua atuação restrita às atividades empresariais desenvolvidas, de forma a atender as demandas sociais concretas da sociedade. Ao conceber o modelo de Carroll e a teoria dos *Stakeholders* para melhor caracterizar essa distinção, Maignan acaba por apoiar Carroll na convergência dos conceitos, isso porque, para Maignan, a cidadania empresarial seria a extensão pela qual as organizações atendem às suas responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias exigidas pelos seus diversos stakeholders. Nessa perspetiva, a cidadania empresarial confunde-se com a pirâmide da Responsabilidade Social proposta por Carroll no capítulo 3 (cf. Ashley *et al.*, 2000).

Apesar de a maioria das definições encontradas darem à cidadania empresarial uma conotação discricionária, encontramos em alguns autores, conforme discutido no parágrafo anterior, uma preocupação pelo desenvolvimento do conceito de *cidadania*

empresarial para um espectro mais amplo, permeando toda a organização, tendo como pano de fundo o desenvolvimento sustentável e estando, desta forma, presente no seu processo decisório como um todo e não apenas em projetos específicos (cf. Ashley *et al.*, 2000).

Com o novo paradigma do “desenvolvimento sustentável, as empresas são confrontadas com a necessidade de assumirem o papel de novos atores com responsabilidade de atuação (...) no (...) social e não apenas como entidades produtivas orientadas para os resultados económicos” (Parente, 2011: 356). Assim, como as empresas são confrontadas a assumirem novo papel no social, para além da dimensão ambiental e económica, a cidadania empresarial “remete para a gestão da relação entre a empresa e as comunidades onde atuam ao nível local, nacional e global” (União Europeia, 2001 *apud* Parente, 2011: 356).

Enfim, há algumas semelhanças expressas entre os dois conceitos:

- Ambos são ambíguos e foram alvos de críticas semelhantes;
- Ambos propõem que as empresas sejam “controladas” pela sociedade e não pelos acionistas;
- Ambos argumentam que as empresas são responsáveis por geração de riqueza organizacional para os múltiplos constituintes;
- Ambos se opõem à noção neoclássica que encara os acionistas como sendo os únicos com legitimidade para sancionar os resultados das empresas;
- Ambos os conceitos – as empresas devem ir além do cumprimento da lei e da mera busca de resultados para os acionistas/proprietários;
- A cidadania empresarial é definida como sendo “o desenvolvimento de relações mutuamente benéficas interactivas e de confiança entre a empresa e os seus múltiplos *stakeholders*, através da implantação de estratégias e de múltiplas práticas operacionais” (Rego, 2006: 148). O que também faz parte da definição da responsabilidade social empresarial.
- Empresa cidadã remete a uma atuação pautada na dignidade e no respeito com todos os *stakeholders*, cuidando de atenuar as externalidades negativas que a empresa possa eventualmente causar sobre eles, e estabelecendo uma relação cooperativa na busca de resultados mutuamente desejados.

A seguir apresentam-se as principais diferenças entre os termos relacionado a responsabilidade social empresarial.

Quadro 4 - Diferenças entre os termos relacionados à responsabilidade social

Filantropia e responsabilidade social empresarial	
Filantropia	Responsabilidade social empresarial*
Passo inicial em direção à responsabilidade social.	Representa a evolução da filantropia ao longo do tempo.
É individualizada, pois a atitude e a ação são do empresário.	E uma atitude coletiva, compreende ações de empregados, diretores e gerentes, fornecedores, acionistas, clientes e demais parceiros da empresa. Constitui como uma soma de vontades individuais.
A decisão é individual. Iniciativa de empresários beneméritos e altruístas.	A decisão reflete um consenso. A responsabilidade da realização dos projetos é da diretoria da empresa.
As ações são esporádicas, as doações e outros gestos de caridade não são vinculados à estratégia empresarial.	Os recursos necessários para os projetos sociais são equacionados juntamente com aqueles necessários para as despesas operacionais e investimentos previstos.
Atuação circunstancial, eventual, localizada, discricionária e descontinua. Encerra com o ato de doar.	A ação é planejada e estruturada. As ações de atuação continuam e procuram multiplicar as iniciativas sociais.
A distribuição dos recursos é aleatória. A ajuda concretiza-se através de esmolas e doações a entidades ou grupos.	A distribuição dos recursos faz parte do planejamento estratégico.
Ação social externa da empresa, (beneficiário principal a comunidade (ênfase no grupo infantil).	Ação social interna e externa da empresa. Ênfase nas atividades educacionais (Ensino fundamental - crianças, jovens e adultos). Reeducar os pobres na lógica da eficiência econômica.
Não existe preocupação com a rentabilidade social do desembolso: os recursos destinados à caridade são a fundo perdido.	Busca o retorno financeiro, pois se trata de uma ação estratégica da empresa. Atuam na área da influência da marca.
Não há preocupação em avaliar resultados.	Avaliação das ações. Otimização da relação custo/benefício.
Retorno simbólico: Gratificação pessoal e moral de quem a pratica.	Retorno material: Aumento da produtividade do trabalho.
Filantropia é ação de base assistencialista.	Deve extrapolar a dimensão da filantropia. Ação de base estratégica da empresa.
Fomento da caridade. A distribuição de recursos privados e é concebida como um favor.	Fomento da cidadania. Reflete a ação da empresa em prol da cidadania. Relaciona-se com a consciência social e o dever cívico.
Lógica da Generosidade - virtude moral.	Lógica da Solidariedade – virtude política.
A motivação é humanitária ou com sentimento religioso. A prática advém da Ética (religiosa, virtude cristã ou não).	A motivação é de responsabilidade. Atuação social que ultrapassa as motivações altruístas, entendida como responsabilidade.

Os resultados resumem-se à gratificação pessoal de poder ajudar.	Os resultados são preestabelecidos há preocupação com o cumprimento dos objetivos propostos são elaborados projetos estruturados, comprometendo-se com sua continuidade.
Táticas de comunicação impregnadas de manipulação.	Procura-se dar transparência à atuação.
A participação é reativa .	A participação é proativa .
E apenas relação social da organização para com a comunidade Constitui uma ação social, praticada isolada ou sistematicamente.	Compreende ações pró-ativas, integradas e inseridas tanto no planejamento estratégico quanto na cultura da organização, envolvendo todos os colaboradores.
As ações são isoladas	As ações são integradas
A relação com o público-alvo é de demandante e doador	A relação com o público-alvo é de parceria, interdependência, compromisso e partilha de responsabilidades
Não há preocupação com a divulgação das ações.	Divulgação das ações.
Não há preocupação em associar a imagem da empresa à ação social.	Melhoria da imagem da empresa. Busca-se dar transparência à atuação e multiplicar as iniciativas sociais.
Inexistência de redes de interdependência.	Redes de parceria.
Não há preocupação em relacionar-se com o Estado.	Relação de parceria com o Estado, para repartir responsabilidades e ampliar o alcance das ações de controle. Recorre-se a incentivos fiscais para o financiamento das ações.
A ação social decorre de uma opção pessoal dos dirigentes, que estabelece as prioridades, não sustentam a análise sistemática da realidade.	A ação social vai além de uma opção individual dos dirigentes. É incorporada à cultura na empresa, os compromissos sociais são assumidos publicamente e divulgados A participação social é incorporada aos valores e à missão institucional da empresa, partilhada com os funcionários.
Exime a empresa de suas responsabilidades legais. O ato filantrópico não garante respeito ao meio ambiente; respeito ao direito dos empregados ou o exercício da cidadania por parte das empresas que a pratica.	Responsabilidade legal. Independentemente de suas ações filantrópicas, deverá agir com dignidade, respeito à pessoa humana e ao meio ambiente, atuando de forma ética e responsável.
Há apreciação do bom comportamento e do julgamento moral dos pobres.	Compromisso ético por parte das empresas.
A pobreza é natural.	Lugar politicamente construído, moral da responsabilidade, dever de solidariedade.
Ação social empresarial e responsabilidade social empresarial	
Ação social empresarial	Responsabilidade social empresarial
E eventual, ou seja, apresenta doações eventuais e difusas de bens, serviços e recursos financeiros.	Ações contínuas e planejadas.
Os projetos da ação social empresarial podem ser pulverizados ²⁹ (muitos projetos), ou concentrados (em um ou poucos projetos).	Os recursos são gerenciados de forma a propiciar a empresa a participar efetivamente de uma causa social e as organizações beneficiadas criam vínculos e se sentem parceiras daquela que as está ajudando
Pode ser isolada (a própria empresa executa), ou pode existir estabelecimento de parcerias com organizações	As ações são integradas há parcerias, interdependência, compromisso e partilha de

²⁹ Quando o número de instituições assistidas é muito grande, a empresa pode despender um valor substancial, no entanto, a divisão exagerada dos recursos faz com que muitos ganhem pouco.

sem fins lucrativos, com outras empresas, com o governo.	responsabilidades A ação social é incorporada na cultura da empresa e envolve todos os colaboradores
Pode ser difusa (muitos locais), ou concentrada (em um ou poucos locais).	E uma filosofia empresarial, que perpassa todos os setores da organização e deve se preocupar com toda a relação estabelecida entre a empresa e seus públicos.
Tanto de curto prazo quanto de longo prazo	O modo como uma empresa gere as suas relações econômicas, sociais e ambientais e como se compromete com os seus parceiros, tem impacto no sucesso da empresa a longo prazo
Cidadania empresarial e responsabilidade social empresarial	
Cidadania empresarial	Responsabilidade social empresarial
Atua no nível restrito das atividades desenvolvidas pela organização para atender responsavelmente demandas sociais concretas.	Investiga questões morais, gerenciais e sociológicas.
É a dimensão externa da responsabilidade social	E uma resposta às demandas sociais Em nível interno corresponde a programas de recursos humanos (participação nos lucros, treinamento e desenvolvimento, capacitação, segurança no trabalho, remuneração, benefícios, etc.) E os planos de previdência complementar Em nível externo há predominância de: doações, programas e projetos que desenvolve, das parcerias com o governo, as ONG's e a sociedade civil em diversos programas e projetos sociais e dos programas de voluntariado dos quais participam seus empregados, fornecedores e demais parceiros
Relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e participação ativa empresarial na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem	Evolução espontânea do gerenciamento empresarial resultado do aperfeiçoamento constante da gestão das empresas
Incorpora responsabilidades diversas, além dos referentes a valores e princípios empresariais ligados à sua missão e visão estratégica, relaciona-se com o governo, clientes, fornecedores, comunidade, sociedade, acionistas e demais parceiros.	Disseminação de novos valores que restauram a solidariedade social, a coesão social e o compromisso social com a equidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos os que vivem na sociedade.

Fonte: Montagem própria a partir da revisão da literatura

*Nathalie Beghin (2005) denomina-a de Neofilantropia.

É comum a referência à filantropia como sinónimo de responsabilidade social empresarial, contudo a Filantropia é uma atuação social de carácter assistencialista, caridosa, reativa e de natureza temporária. Apresenta-se como uma ação externa da empresa direcionada à comunidade e praticada como paliativo aos graves problemas sociais. A sua principal característica é a benevolência do empresário expressa nas doações que faz para as entidades assistenciais e filantrópicas.

A ação social, uma atuação não obrigatória, externa da empresa direcionada à comunidade, podendo ser extensiva aos empregados, realizada pelas empresas através de doações ou de projetos em áreas como a assistência social e a alimentação, entre outras.

A RSE e a cidadania são as que possuem mais aspetos em comum. Entendemos que há muitos pontos de convergência entre os termos responsabilidade social empresarial e cidadania empresarial e por isso, existe uma maior dificuldade em diferencia-los. Contudo, há algumas diferenças que nos ajudam a esclarecer e a clarificar tais definições.

A cidadania empresarial remete para a prática concreta, a responsabilidade social, para além das práticas, é concebida como sendo uma filosofia empresarial, que busca investigar questões morais, gerenciais e sociológicas. Enquanto a cidadania empresarial se refere a dimensão externa da responsabilidade, a responsabilidade social empresarial é concebida como atuação interna e externa, relacionada com uma rede de parcerias que promova uma atuação ampla, de caráter mais abrangente e geral, permeado pela relação de confiança, com o intuito de se pensar um mundo melhor com a colaboração inexorável das empresas no processo.

Em suma, embora a cidadania esteja contida na responsabilidade social empresarial, pois não é possível discutir a responsabilidade social das empresas sem ter em conta a cidadania das empresas, discutir cidadania e inclusive a cidadania remete para a noção de *responsabilidade*, mas não é a expressão da responsabilidade social das empresas. A responsabilidade é mais abrangente, agrega mais elementos, mais conceções, passa por filosofia de vida e não somente pela prática responsável. Está intrinsecamente associada a disseminação de novos valores pautados no resgate da solidariedade, da coesão social e do compromisso social com a equidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos os que vivem na sociedade.

4.2.4 A Responsabilidade Social Empresarial numa perspetiva ampla: algumas sistematizações a partir da literatura e da tipologia de estudo

As práticas de responsabilidade social, geralmente, associadas à literatura das ciências de gestão deixaram de ser campo exclusivo dos administradores sendo apropriadas por outros atores que multiplicaram os ângulos sobre os quais a questão era abordada (cf. Gendron, 2009).

Importa sublinhar que a responsabilidade social passou a ser incluída na gestão como um princípio estratégico inevitável. Por isso, nos últimos anos, cada vez mais, se torna visível a incorporação nas grandes corporações da “responsabilidade empresarial” extrafinanceira e da colaboração das empresas para o desenvolvimento sustentável.

Embora a RS tenha ganhado importância nos últimos anos, ainda não há um conceito universal. As várias as definições da RSE dão conta de que existem diferentes interpretações do termo RSE. Todavia, como uma definição nunca é neutra, “sempre espalha uma representação da interpretação dos fenômenos observados” (Gendron, 2009), são essas diferentes percepções que constituem a riqueza do trabalho do investigador, ou seja, tentar extrair das controvérsias conceituais uma contribuição para o conceito de *responsabilidade social*.

No quadro 5, apresentamos algumas percepções da responsabilidade social empresarial na literatura brasileira. Mais uma vez, fica evidenciada a confusão conceitual que é inerente na literatura sobre o assunto. A filantropia, a ação social, o investimento social privado como sinónimos de responsabilidade social das empresas, inclusive, engloba como sinónimo de responsabilidade social empresarial a governança corporativa. É importante destacar que, a governança corporativa nada tem a ver com a atuação social das empresas, mas refere-se a uma forma de gestão da grande corporação, que tem o intuito de preservar e otimizar o valor da organização ao longo do tempo. Não significa que a governança corporativa não possa facilitar e propiciar a atuação da empresa no social, talvez até seja uma forma de o fazer, mas conceber a governança corporativa como sinónimo de responsabilidade é, a meu ver, um equívoco.

Quadro 5 - Diferentes concepções de RS das empresas do Brasil

Responsabilidade social empresarial no Brasil	
Filantropia empresarial	Doação de recursos privados utilizados para atendimento de fins públicos (Melo Rico, 1998).
Ação social	Atividades de assistência social, desde pequenas Doações eventuais até grandes projetos estruturados.
Investimento social privado	O uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados em projetos sociais de interesse público (GIFE, 2002).
Governança corporativa	Aperfeiçoamento da gestão organizacional para padrões socialmente responsáveis, a fim de que sejam sustentáveis no longo prazo (Soutello Alves, 2001).
Responsabilidade social das empresas	Responsabilidade direta e condições de abordar os vários problemas que afetam a sociedade (Tomei, 1984).

	<p>Preocupação em aliar o desenvolvimento económico ao desenvolvimento de qualidade de vida (Guimarães, 1984).</p> <p>Forma de conduzir os negócios que torna a empresa corresponsável pelo desenvolvimento social e pela capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes, conseguindo incorporá-los no planeamento de suas atividades</p>
--	--

Fonte: Sistematizado por Reis, 2007

No entanto, as várias aceções apresentadas do termo *Responsabilidade Social Empresarial* não foram suficientes para resolver as divergências em torno da sua definição e escopo. Desta forma, é preciso clarificar melhor o sentido do termo, de forma a caracterizar as várias dimensões que envolvem a responsabilidade social empresarial.

A atuação social das empresas pode ser segmentada em duas dimensões (cf. Melo Neto & Fróes, 1999):

1. A Gestão de Responsabilidade Social Interna – Funcionários e os seus dependentes. Estimular a motivação dos seus funcionários e garantir a fidelização deste público. As empresas procuram manter um ambiente de trabalho agradável, além dos projetos direcionados para o bem-estar, saúde, formação profissional e educação dos funcionários.
2. A Gestão de Responsabilidade Social Externa – Comunidade, especialmente, a comunidade próxima da empresa. Poderá atuar beneficiando o local onde está situada através de programas ou projetos sociais que envolvem a educação, a saúde, assistência social e o meio ambiente.

Os autores argumentam que “atuando nas duas dimensões, a empresa exerce sua cidadania empresarial e adquire seu status de “empresa-cidadã” (Melo Neto & Fróes, 1999: 84).

As empresas nas quais se pode detetar uma maior importância da responsabilidade social externa são aquelas empresas que utilizam o *marketing* social para encobrir a péssima gestão de seus recursos humanos. Aquelas que apresentam um alto grau de responsabilidade social interna são empresas que estão no processo de se abrirem para a cidadania empresarial (Melo Neto & Fróes, 1999).

Melo Neto e Fróes (1999) definem uma estratégia de atuação das empresas de acordo com os conceitos de Responsabilidade Social Interna e Externa, conforme o quadro 6.

Quadro 6 - Estratégia de atuação de responsabilidade das Empresas

Descrição	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
Foco	Funcionários Os seus dependentes Familiares E aposentados	Comunidade onde ela está inserida, as comunidades carentes, os seus fornecedores, o governo e outros.
Áreas de atuação	educação, salários e benefícios, assistência médica, social, odontológica, entre outras.	Educação, saúde, assistência social, cultura, meio ambiente e outras.
Tipo de retorno	O retorno destas ações pode ser medido pela produtividade dos funcionários, maior integração da equipe, redução da rotatividade, entre outros e até mesmo pelo retorno financeiro aos acionistas.	O retorno pode ser observado através dos benefícios sociais diretos a estes públicos e da consolidação da imagem.
Instrumentos	Predominância de : programas de Recursos Humanos (participação nos lucros, treinamento e desenvolvimento, capacitação, segurança no trabalho, remuneração, benefícios etc.) e os planos de previdência complementar.	Predominância de : doações, programas e projetos que desenvolve, das parcerias com o governo, as ONG's e a sociedade civil em diversos programas e projetos sociais e dos programas de voluntariado dos quais participam os seus empregados, fornecedores e demais parceiros.

Fonte: Sistematização própria a partir de Melo Neto & Fróes (1999)

Na tabela 6, apresentamos os tipos de atuação social e para cada tipo as respetivas respostas às condições elencadas. A tentativa é de perceber como uma atuação pode ser ou não caracterizada como socialmente responsável. Assim, uma atuação cujo alvo seja somente a comunidade, é importante, mas está no escopo da ação social empresarial e da filantropia. A cidadania empresarial e a responsabilidade social empresarial requerem um público mais alargado.

Tabela 6 - Tipos e escopo da RSE

	Filantropia	Cidadania Empresarial	Ação Social Empresarial	RSE
Alvo da ação	Comunidade	<i>Stakeholders</i> e <i>Stockholders</i>	Comunidade	<i>Stakeholders</i> e <i>Stockholders</i>
Motivação da ação	Moral	Instrumental e Moral	Moral	Instrumental e Moral
Tipos de ações voltadas para <i>Stockholders</i>	Individual	Obrigação social Legal <i>Marketing</i> Individual	Individual	Obrigação social Legal <i>Marketing</i> Individual
Tipos de ações voltadas		Moral	Moral	Moral

para <i>stakeholders</i>	Paternalismo	Humanitária Instrumental	Humanitária Instrumental Associativismo	Humanitária Instrumental
--------------------------	--------------	---------------------------------	---	---------------------------------

Elaboração da autora

Assim, a ideia deste quadro é esquematizar as relações que se encontram em torno da responsabilidade e que podem influenciar os diferentes conceitos existentes.

A análise dos indicadores de responsabilidade social fornece um parâmetro importante para a percepção das atuações socialmente responsáveis.

Assim, a Tipologia de Empresa socialmente responsável deve considerar:

Valores e transparência:

- Ter Código de ética bem definido;
- Divulgar as crenças, valores e os compromissos éticos;
- Ter transparência no diálogo com os parceiros, funcionários, clientes, fornecedores e comunidade;
- Publicar o Balanço Social;

Público interno:

- Deve ir além do respeito pelo direito dos trabalhadores (CLT e OIT), investindo no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados, na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento das suas relações com os empregados;
- Estabelecer prática de interlocução transparente com os sindicatos em torno de objetivos compartilhados.
- Não utilizar, nem direta nem indiretamente, o trabalho infantil (menor de 14 anos). Dar oportunidade aos aprendizes (14 a 16 anos), incentivando-os a se manterem na escola;
- Respeitar o indivíduo, valorizando a diversidade, concedendo oportunidade iguais a pessoas diferentes;
- Respeito pelo trabalhador, principalmente, em situações singulares, contemplando garantias, na medida do possível, de benefícios aos demitidos;
- Capacitação profissional dos empregados;
- Cuidar do ambiente de trabalho, de forma a propiciar um ambiente saudável e seguro;

- Preocupação com o futuro do funcionário, através da criação de mecanismos que assegurem complementação previdenciária;

Público externo;

- Prima pelo cumprimento dos contratos com fornecedores e parceiros;
- Transmite os valores estabelecidos no código de ética da empresa e estabelece a parceria com base nas cláusulas do mesmo, condicionando a parceria ao respeito pelo código;

- Investir em desenvolvimento de produtos e serviços, de forma a fornecer um produto de qualidade aos consumidores;

- Disponibilizar produto confiável, de forma a não comprometer a saúde do usuário;

- Disponibilizar informações detalhadas sobre o produto;

- Disponibilizar serviços de suporte ao cliente, antes, durante e pós-consumo;

Poder público

- Relacionar-se de forma ética e responsável;
- Cumprir a lei;
- Relacionar-se com governo e sociedade de forma transparente;

Comunidade:

- Fortalecimento da empregabilidade;

Meio Ambiente

- Respeito pelo meio ambiente, trabalhando com política de proteção e prevenção ambiental no âmbito da empresa e de toda a cadeia de negócios;

- Criar mecanismos que possibilitem minimizar os impactos negativos e ampliar os positivos;

- Promover programas de educação e conscientização ambiental no âmbito interno, na cadeia de negócios e na comunidade;

- Estabelecer política de consumo de energia renovável, de forma a reduzir o impacto ambiental da atividade;

- A utilização de materiais recicláveis e biodegradáveis deve ser adotada e incentivada;
- A redução da poluição deve ser meta prioritária da empresa;

Apresentadas algumas sistematizações em torno dos termos interligados à responsabilidade social, interessa-nos perceber a forma como, através dos critérios apresentados, estes se diferenciam da responsabilidade social empresarial.

As empresas, cada vez mais, têm se mostrado compromissadas com os problemas sociais e utilizam diversas formas para a sua inserção social. Todavia, a dificuldade apresentada é a de definir que tipo de atuação social está sendo praticada. Assim, o objetivo dessa tipologia é tentar clarificar os conceitos para poder identificar o tipo de atuação social que tem sido praticado pelas empresas.

Porém, a proximidade dos termos requer que elencamos todas as características dos diferentes termos que se associam à Responsabilidade Social Corporativa, para a partir desse levantamento, tentar estabelecer, através da análise tipológica da redução, as principais semelhanças e diferenças entre eles.

Acredita-se que, uma vez na posse dessa tipologia, caso se consiga um quadro tipológico bastante elucidativo, possa ser possível averiguar o tipo de ação social praticada pela empresa e mensurar os resultados do relacionamento da empresa no atendimento às diversas demandas da comunidade.

A partir da conceituação e elencados os critérios que definem uma empresa socialmente responsável, é possível aplicá-los em empresas engajadas em atuações sociais e avaliar se essas estão de facto mais próximas da Responsabilidade Social, da Filantropia Empresarial e se são práticas da Ação Social Empresarial e assim por diante.

Assim, partindo da percepção de Balsa do estudo tipológico sobre as condições de pobreza em Portugal, propõe-se esse esquema tipológico para a Atuação Social Empresarial:

Intervenção social
Investimento Social privado - Solidariedade



<ul style="list-style-type: none"> - Monitorada; - Foco na comunidade, pode ser extensiva a empregados da empresa e aos seus familiares; -Eventuais pequenas doações a pessoas ou instituições ou grandes projetos + estruturados; - Reativa; - Perfil associativista; - Retorno; - Migra de secundária e circunstancial para prática de gestão organizacional; - Exclui as atividades executadas por ação legal; - Doações ou projetos assistência social, alimentação, saúde, educação, ambiente e desenvolvimento comunitário,etc; - Colabora com o desenvolvimento social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorada; - Voluntária; - Foco na comunidade, pode ser extensiva aos funcionários; - Multiplicação das iniciativas sociais; - Reativa e pró-ativa; - Conceção estratégica; - Retorno; - Parceria com o governo, instituições, demais empresas; - Progressão de investimentos em áreas sociais; - Participação ativa; - Cumpre as leis; - Direcionadas a suprimir ou a atenuar principais carências de serviços e infraestrutura social. - Empresa-agente social; - Compromisso ético - Incentivo ao voluntariado; - Fomento a cidadania; - Restringe-se às atividades desenvolvidas no atendimento às demandas sociais concretas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não monitorada; - Voluntária; - Foco Comunidade - Ação altruísta e desprendida. - Reativa; - Base assistencialista; - Conforto pessoal e moral; - Ação pontual - Esporádica (temporária); - Não há parcerias; - Não continua, esgota-se em si mesma; - Secundária e circunstancial; - Ação individual; - Não garante respeito ao meio ambiente ou aos direitos dos empregados, ao desenvolvimento da cidadania, à transparência ou aos preceitos éticos. - Doações a entidades ou grupos; - Sinónimo de ajuda; 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorada; - Voluntária; - Foco em todas os seus <i>stakeholders</i> (Ação externa e interna); - Incorporada à cultura na empresa; - Proativa; - Base estratégica; - Retorno; - Ações integradas; - Parcerias, interdependência, compromisso e partilha responsabilidades; - Planeadas e estruturadas; - Ação coletiva; - Decisão consensual; - Responsabilidade Económica, legal, ética e discricionária; - Os compromissos sociais são assumidos publicamente e divulgados. - Desenvolvimento sustentável; - Promove a imagem da empresa; - Procura transparência e compromisso ético; - Incentivo ao voluntariado; - Foca a cadeia de negócios; - Mudança de conduta do empresário; - Filosofia empresarial; - Diferenciação de seus produtos em relação aos seus competidores menos responsáveis;
--	---	---	---



Ação Social Empresarial - Filantropia estratégica	Cidadania Empresarial	Filantropia empresarial	Responsabilidade Social corporativa
--	------------------------------	--------------------------------	--

Fonte: Elaboração da autora, adaptações a partir de Balsa (s.d.)

Assim, foi identificado como sendo o generalizador a Intervenção Social, que se refere à interferência da organização na sociedade. O singularizador então seria o Investimento Social, ou seja, a forma como a empresa efetua essa intervenção.

Algumas propriedades foram especificadas de forma a vinculá-las a cada categoria apresentada, as quais se referem a modalidades diferentes, mas que apresentam critérios, muitas vezes, coincidentes. A intenção era de tentar qualificar, sem ambiguidades e de forma mais pertinente possível, o conjunto dos objetos vinculados ao generalizador.

No entanto, essa constituiu apenas uma das etapas da tipologização, assim, alguns critérios são apresentados no quadro 7, como tentativa de uma maior sistematização da questão.

Quadro 7 - Critérios para montar tipologias sobre RSE

1-Foco no Investimento Social da empresa	Funcionário	ASE; RSE;
	Comunidade	ASE; RSE; Filantropia
	Indivíduo	Filantropia
	Coletividade	RSE
2-Monitoramento	Existe	RSE; ASE; Cidadania Empres.
	Não existe	Filantropia
3-Retorno	Material	RSE, ASE, Cidadania Empres.
	Simbólico	RSE, Filantropia
4-Conceção da ação	Esporádica	Filantropia
	Continuada	RSE; Cidadania; ASE
	Integrada	RSE
	Isolada	Filantropia
5-Motivação da atuação	Pró-ativo	RSE
	Reativo	Filantropia
6-Fonte de decisão	Empresa	Filantropia, ASE
	Coletividade	RSE
7-Responsabilidade da decisão	Individual	Filantropia
	Consensual	RSE;
8-Base da atuação	Estratégico	RSE; ASE; Cidadania.

	Assistencialista	Filantropia
9-Tipo de relação estabelecida	Parceria	RSE; ASE, Cidadania.
	Demandante-doador	Filantropia
10-Visão empresarial da atuação	Responsabilidade	RSE
	Humanitarista	Filantropia
11-Contempla mudança comportamental do empresário	Sim	RSE
	Não	Filantropia
12-Incentivo ao voluntariado	Existe	RSE, Cidadania.
	Não existe	Filantropia
13-Preocupação com o desenv. Sust.	Existe	RSE
	Não existe	Filantropia
14-Preocupação ética	Existe	RSE
	Não existe	Filantropia

Quadro 8 - diferenças entre as categorias tipológicas

Categorias Crítérios	RSE	Filantropia	Cidadania Empresarial	ASE
Foco no Invest. Social da empresa	Comunidade funcionário	Comunidade	Comunidade	Comunidade Funcionário
Monitoramento	Existe	Não existe	Existe	Existe
Retorno	Existe	Não existe	Existe	Existe
Motivação da atuação	Proativa	Reativa	Ativa	
Fonte de decisão	Coletividade	Empresa		
Respons. da decisão	consensual	Individual		
Base da atuação	Estratégico	Assistencialista	Estratégico	Estratégico
Tipo de relação estabelecida	Parceria	Não há parcerias	Parceria	Parceria
Visão empresarial da atuação	Responsabilidade	Humanitária		
Mudança comportamental do empresário	Sim	Não		
Incentivo ao voluntariado	Sim	Não	Sim	Não
Preocupação com o desenv. Sust	Sim	Não		
Preocupação ética	Sim	Não		
Relação com o público-alvo	Responsabilidade	Doador-demandante		

Ao analisar os trabalhos existentes sobre responsabilidade social, verifica-se, o desenvolvimento da mesma é mais forte no nível interno à empresa. Estudos do Ipea, Santos, entre outros, mostram que as políticas desenvolvidas pelas empresas engajadas na questão da responsabilidade estão voltadas para os funcionários e seus dependentes.

No entanto, na primeira tentativa de montar uma proposta de tipologia, ao fazer-se uma leitura de coluna, constata-se que, para ser uma empresa responsável, essa deve focar tanto o público interno como o público externo. Desta forma, as várias definições existentes sobre o termo concebem que “ser responsável” é mais abrangente do que as atitudes desenvolvidas internamente pelas empresas.

De facto, não poderia ser diferente, já que as empresas, como colocou Freitas, têm a facilidade de captar e entender, acima de qualquer outra forma de organização, o que se passa à sua volta e de transformar lacunas em oportunidades e em lucros.

Após verificar diversos estudos sobre o tema, dos quais alguns aspetos podem ser percebidos nas considerações efetuadas anteriormente, é possível apontar que, de forma ampla, o conceito de *responsabilidade social das empresas* deve englobar: i) Valores e transparência; ii) público Interno; iii) meio ambiente; iv) fornecedores; v) comunidade; vi) consumidores/clientes e vii) governo e Sociedade (Ethos). Tendo como balizador das suas ações os direitos humanos, o governo das organizações, a igualdade de oportunidades, as práticas laborais e operacionais (cadeia de valor), a preservação do ambiente (de trabalho e a natureza em si), os concorrentes e o desenvolvimento da sociedade (cf. NP 4469).

Portanto, através da tipologia de Maia (2009), no conceito de *responsabilidade social*, deve estar contida a atividade voluntária, planejada, monitorada, integrada e transparente. Uma atividade que permita proporcionar o envolvimento das partes interessadas, tanto nas ações executadas como na tomada de decisões. Atividade que contemple as expectativas dos parceiros, que implemente e verifique a efetividade das suas ações, que corrija falhas e que permita a sua continuidade. Assim, a responsabilidade social diz respeito a um processo dinâmico e, portanto, de contínua e permanente avaliação.

Em suma, a *responsabilidade social empresarial* pode ser compreendida aqui como sendo a atuação interna e externa das empresas, relacionada com uma rede de

parcerias que promova uma ação ampla de caráter mais abrangente e geral, permeado pela relação de confiança, que contemple uma abordagem inclusiva - financeira, comercial, social e ética a longo prazo, com a otimização dos seus impactos positivos e minimização dos negativos em toda a sua cadeia de negócio, com o intuito de se pensar um mundo melhor com a colaboração inexorável das empresas no processo.

4.3 Construção conceitual empírica

4.3.1 Critérios para a escolha do território e do setor económico têxtil

O estudo foi feito em cinco municípios. A análise foi feita considerando Montes Claros e outros quatro municípios, uma vez que o município de Montes Claros é maior em termos de área e de população, bem como para que houvesse uma certa equivalência entre as comparações. Por isso, optamos por fazer a caracterização individualizada de Montes Claros.

Os cinco municípios estudados estão localizados na região Norte de Minas³⁰ na Região Sudeste do Brasil, inscrevem-se na área mineira do semiárido brasileiro, contam com uma população total de 509.901 habitantes em 2010 (Censo Demográfico do IBGE). Montes Claros, conta com uma população de 390.212 habitantes³¹ e os outros quatro municípios somam uma população de 180.663 habitantes, abrangendo uma área de 9.163 km², sendo 5.594 km² pertencentes aos quatro municípios e Montes Claros com área de 3.569 km².

No cômputo total do emprego formal, a indústria ocupa o 3º lugar em participação nos cinco municípios, sendo o comércio e os serviços com uma participação de 46% e 31% respetivamente (cf. RAIS, 2013). A análise para cada município em separado também conduziu aos mesmos resultados, por isso não separamos Montes Claros dos quatro municípios para efeito de caracterização.

³⁰ No Norte de Minas a população em 2010 era de 1.610.413 habitantes (Censo Demográfico IBGE).

³¹ No Censo 2010 Montes Claros contava com população em torno de 362.000 habitantes e os outros quatro municípios somavam uma população de 148.000 habitantes.

Os cinco municípios selecionados participam com 53% do emprego total do Norte de Minas Gerais, ou seja, são responsáveis pela maioria do emprego gerado na região. O setor têxtil dos cinco municípios participa com 5,33% do emprego da indústria norte mineira e com 2,8% de toda atividade econômica do Norte de Minas.

Nos quatro municípios, a indústria têxtil ocupa o terceiro lugar em participação no emprego formal, com registro na CTPS, cerca de 10%, ficando atrás do comércio varejista, 23,7% e da administração pública, 19,7%. Em Montes Claros, a indústria têxtil, no cômputo total da participação na atividade econômica do município, participou com 3,87% em 2012. O comércio varejista participou com 25,6%, alojamento e comunicação com 11%, administração técnica profissional 10%, administração pública 9,8% entre outros. Evidencia-se que a atividade têxtil tem ganhado peso em municípios menores, o que pode estar associado à transferência dessa atividade para municípios onde o fisco tem pouca capacidade de fiscalização e, consequentemente, pode permitir uma produção com custos mais baixos, tendência dos novos arranjos que se tem constituído no setor para desoneração da atividade produtiva têxtil.

Tabela 7 - Crescimento do emprego nos municípios na indústria e no setor têxtil – municípios selecionados 2010-2013

	Total do município			Total da indústria			Total do setor têxtil		
	2010	2013	%	2010	2013	%	2010	2013	%
Montes Claros³²	72.263	87.754	21,44	10274	12.088	17,66	3495	3.328	-4,78
Pirapora³³	12.376	12.662	2,31	4002	3.678	-8,10	1900	2.002	5,37
Janaúba³⁴	9.074	10.739	18,35	1041	1.269	21,90	35	50	42,86
Espinosa³⁵	2.676	2.320	-13,30	444	621	39,86	296	469	58,45
Monte Azul³⁶	1.446	1.361	-6	125	156	24,80	91	79	-13,19
Total	97.835	114.836	17,4	15.886	17.812	12,12	5.817	5.928	1,91
Montes Claros	72.263	87.754	21,44	10274	12.088	17,66	3495	3.328	-4,78
Quatro Municípios	25.572	27.082	5,9	5.612	5.724	2,00	2.322	2.600	11,97

Fonte: Elaboração da autora a partir dados da Rais/MTE.

³² População 390.212 habitantes (IBGE – Estimativa 2014). Densidade demográfica de 101,41 hab/km².

³³ População 55.972 habitantes (IBGE – Estimativa 2014). Densidade demográfica de 97,12 hab/km².

³⁴ População 70.472 habitantes (IBGE – Estimativa 2014). Densidade demográfica de 30,63 hab/km².

³⁵ População 32.117 habitantes (IBGE – Estimativa 2014). Densidade demográfica de 16,65 hab/km².

³⁶ População 22.102 habitantes (IBGE – Estimativa 2014). Densidade demográfica de 22,12 hab/km².

A análise da tabela 7 permite verificar o crescimento ocorrido no emprego formal nesses municípios. Nos quatro municípios, o emprego total cresce 5,9%, entretanto a indústria cresce somente 2% e o setor têxtil, mesmo com o pequeno crescimento do setor industrial, apresenta crescimento positivo de 12%, resultado puxado pelos municípios de Janaúba e Espinosa, que tiveram crescimento no setor têxtil de cerca de 58,45% e 42,86% no período de 2010 e 2013.

Já em Montes Claros, a situação é inversa, com crescimento do emprego total de 21,44%, do industrial de 17,66% e decréscimo do emprego têxtil, de -4,78%. Esse decréscimo do setor têxtil ratifica a transferência do mesmo para municípios menores. A tabela 8 apresenta a taxa de crescimento por parte das empresas no período de 2002 a 2013.

Tabela 8 - Crescimento da atividade têxtil nos municípios selecionados – 2002 – 2013 (ano base 2002)

Municípios/ Porte das empresas	Espinosa	Monte Azul	Janaúba	Montes Claros	Pirapora	Tx cresc. cinco municípios
Taxa crescimento total	2.831,25	216	316,67	-21,85	23,43	-0,1
Micro	1.862,50	108	316,67	0,94	227,27	101,82
Pequena	203,92*	22,73**	-	56,38	-13,58	102,97
Média	-	-	-	-57,60	-29,69	-46,21
Grande	-	-	-	-19,17	56,29	-0,57

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da RAIS – MTE.

* Ano base 2007, por não possuir empregados na pequena empresa nos anos anteriores.

** Ano base 2009, por não possuir empregados na pequena empresa nos anos anteriores.

Ao analisarmos a taxa de crescimento no período de 2002 a 2013, verificamos um expressivo crescimento, principalmente, do município de Espinosa, que no período cresceu 2.831%, destaque para o crescimento substancial das microempresas de 1.862,5%. Espinosa ostenta um crescimento discrepante dos demais, embora Monte Azul, Janaúba e Pirapora também apresentem crescimento nas microempresas têxteis.

Ao analisar a especialização produtiva industrial do município de Espinosa é possível perceber que esse destaca no setor têxtil, com $QL = 5,17^{37}$. A especialização produtiva do município centra-se também em “Minerais não metálicos” com $QL^{38} = 3,34$ e “papel e gráfica” com $QL = 3,33$ (ADENOR, 2010: 105). Mas é a “atividade têxtil” a pujante do município e com forte característica de formalização, pois os dados oficiais sinalizam a importância do município na atividade.

De 2010 a 2013, o número de empregos em Espinosa cresceu 58%, registrando um aumento de 41% do emprego nas microempresas e de 112% nas pequenas empresas. Montes Claros apresenta uma variação percentual negativa, queda de cerca de - 22% no período, sendo essa queda evidenciada nas médias e grandes empresas, - 57,60% e - 19,17% respectivamente.

O crescimento do setor têxtil no município de Espinosa é diferenciado. O município sempre no seu tecido econômico o algodão, principal matéria-prima da indústria têxtil brasileira, mas nos últimos anos desponta como *boom* de confecção. Os dados da RAIS/MTE evidenciam a expressividade que a indústria têxtil tem apresentado em Espinosa. Em 2013, o setor têxtil participava com 20,22% da quantidade de empregos do município e era o terceiro na geração do emprego do município, sendo superado apenas pela administração pública e pelo comércio varejista, ampliando a sua participação no emprego municipal que, em 2010, representava 11,06% do emprego total do município.

Tomando como base o ano de 2002, é possível perceber que o emprego do setor têxtil de Espinosa apresentou crescimento de 2.831% até 2013, enquanto que o emprego

³⁷ Segundo Haddad (1989: 232) um QL maior do que 1 significa que o município “é relativamente mais importante, no contexto nacional em termos de setor, do que em termos gerais de todos os setores”. Embora este método seja usualmente utilizado como método de análise regional, deve-se ter ciência das suas limitações como instrumento de análise. Assim, este método geralmente serve como um primeiro indicativo para se conhecer os padrões regionais de crescimento econômico, mas deve-se atentar para a variação nos dados. Por exemplo, se o setor têxtil nacional apresentar queda, o QL ficará maior, o que não significa necessariamente que o setor se tornou mais importante no município (MAIA, 2001: 64). Ademais, é importante sublinhar que a utilização dos dados da RAIS é muitas vezes questionável, devido à grande informalidade existente que estes dados não captam. No entanto, em termos de disponibilização de dados, é uma base bastante importante para subsidiar os trabalhos de investigação.

³⁸ É importante destacar que, as regiões pequenas com reduzido emprego industrial e uma estrutura produtiva pouco diversificada, a utilização do QL para medir a especialização produtiva “tenderia a sobrevalorizar o peso de um determinado setor para a região”. Analogamente, “tenderia a subvalorizar a importância de determinados setores em regiões com uma estrutura produtiva bem diversificada, mesmo que esse setor possuísse peso significativo no contexto estadual” (RODRIGUES, *et al.*, 2005: 13).

total do município cresceu 136 % no mesmo período. Estes dados revelam o destaque do setor têxtil em Espinosa frente aos demais setores, ou seja, um crescimento cerca de 21 vezes maior do que nos demais setores. Considerando conjuntamente o diagnóstico da ADENOR e a análise dos dados do Ministério do Trabalho e Emprego, verificamos a expressividade do setor têxtil em Espinosa, constituindo uma cidade diferenciada dos demais municípios no que se refere à dinâmica do setor têxtil.

Os órgãos regionais como FIEMG, ADENOR, SEBRAE e os estaduais como INDI, que acompanham o desenvolvimento econômico dos municípios Norte Mineiros, salientam a importância do *pool* de confecções em Espinosa para o desenvolvimento do município e da região. Neste sentido, tem-se procurado apoiar a atividade no município, como forma de promover o desenvolvimento do mesmo e de difundir o modelo nos demais municípios norte mineiros.

Já em Monte Azul, o relatório da ADENOR (2010: 101) mostra que a atividade têxtil é uma especialização produtiva industrial do município, tendo nos Minerais não metálicos a maior especialização, $QL = 6,10$ e o têxtil, $QL = 4,62$, a segunda maior especialização da localidade. Inclusive destaca a localidade como um dos possíveis pólos de confecção da região.

Não obstante, em Monte Azul, o setor têxtil decresceu -13,19% entre 2010 e 2013, o que é impactante, pois ao visitar a localidade é evidente a quantidade de confecções na cidade, o que nos leva a questionar a existência e o crescimento da informalidade do setor na localidade. Esse decréscimo da atividade têxtil em Monte Azul é enigmático, pois na localidade é pulsante a atividade têxtil, contudo, os dados revelam que esta se tem tornado cada vez mais invisível aos órgãos oficiais³⁹.

³⁹ Embora não tenhamos conseguido informações, a nossa impressão na visita ao município é que a localidade apresenta grande informalidade, pois as confecções estão em toda a parte, mas os registros de empresas e de empregos não confirmam a realidade do município. Inclusive, talvez devido ao grau de possível informalidade, não há abertura por parte empresários, dessas micro unidades de produção, para prestar informações. Estes empresários são adversos à entrevista e até mesmo evitam conversas informais sobre a atividade. Não participam de reuniões dos órgãos como SEBRAE e FIEMG. Esses órgãos têm a função de acompanhar e fornecer treinamentos para as micro unidades de produção, inclusive na localidade. Contudo, esses órgãos relataram a dificuldade, mesmo a impossibilidade de desenvolverem o trabalho na localidade, por falta de adesão. Isso foi constatado na reunião agendada pela FIEMG, na qual não houve sequer um empresário a comparecer à reunião. Poderíamos pensar em falta de tempo, dado que o microempresário têxtil é o gerente de produção, de vendas, entre outras funções, mas a reunião foi

O que reforça a nossa percepção acerca da atividade têxtil do município.

Por sua vez, a indústria têxtil, (...) também se destaca na Meso Norte de Minas Gerais. Pela tradição da região em função das empresas inicialmente instaladas em Montes Claros tanto no segmento de fiação e tecelagem quando de confecção, a região caminha para a consolidação de alguns Pólos regionais de confecções com destaque para as cidades de Montes Claros, Monte Azul e Pirapora.

(Adenor, 2010: 242)

O relatório da Adenor sinaliza três pólos de confecção. Contudo, não menciona o município de Espinosa que tem apresentado uma atividade pujante na confecção nos últimos anos, e inclusive o mais expressivo, conforme mencionado anteriormente.

Tabela 9 - Crescimento do número de empresas nos municípios, na indústria e no setor têxtil - municípios selecionados – 2010 – 2013

	Total do município			Total da indústria			Total do setor têxtil		
	2010	2013	%	2010	2013	%	2010	2013	%
Montes Claros	7.755	9.058	16,80	560	655	16,96	105	118	12,38
Pirapora	1.048	1.163	10,97	67	65	-2,99	10	12	20,00
Janaúba	1.404	1.650	17,52	89	127	42,70	12	17	41,67
Espinosa	316	374	18,35	52	66	26,92	35	44	25,71
Monte Azul	176	224	27,27	14	19	35,71	8	11	37,50
Total	10.699	12.469	16,54	782	932	19,18	170	202	18,82
Montes Claros	7.755	9.058	16,80	560	655	16,96	105	118	12,38
Quatro Municípios	2.944	3.411	15,86	222	277	24,77	65	84	29,23

Fonte: Elaboração da autora a partir dados da Rais/MTE.

Ao analisar as empresas, verifica-se que a quantidade de empresas aumenta em todos os municípios analisados, na indústria e também no setor têxtil em particular. A quantidade total de empresas de Montes Claros cresce mais do que a quantidade de empresas dos quatro municípios, no entanto, o crescimento das empresas do setor têxtil dos quatro municípios é muito superior ao de Montes Claros, 29,23%, mas o emprego cresceu apenas 11,97%, o que pode ser mais um indício da informalidade no setor, aumenta o número de empresas, mas sem correspondência ao número de empregos.

agendada para as 20 horas, exatamente pela característica desse público, mas mesmo assim não houve adesão dos microempresários. A reunião foi realizada com algumas (poucas) costureiras que receberam as orientações.

Também no município de Espinosa evidenciamos um diferencial nesse requisito, com aumento na quantidade de empresas têxteis de 26% e do emprego de 58%, o que é condizente com o destaque que vem recebendo o setor, e valida a fala de um gerente têxtil que exige de suas fações o compromisso em cumprir com as obrigações legais, só contratando fações que estão formais e que registram seus empregados.

Tabela 10 - Quantidade de empregos e empresas do Setor Têxtil norte mineiro por Tamanho das empresas em 2013

	Total		Micro		Pequena		Média		grande	
	Empresa	Emprego	Empresa	Emprego	Empresa	Emprego	Empresa	Emprego	Empresa	Emprego
Montes Claros	118	3328	109	323	7	294	1	354	1	2357
Pirapora	12	2002	9	36	1	70	1	405	1	1491
Janaúba	17	50	17	50						
Espinosa	44	469	39	314	5	155				
Monte Azul	11	52	10	27	1	27				
Total	202	5.901	184	750	14	546	2	759	2	3848
Particip. %			91,09	12,71	6,93	9,25	0,99	12,86	0,99	65,21

Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho e Emprego

Enquanto que nos outros quatro municípios a média de empregos por empresa cai em 2010 para 2012, em Espinosa a média de empregos aumentou de 8,5 empregos por empresa para 9,2 empregos por empresa e em 2013 apresenta uma média de 11 empregos por empresa.

Este crescimento tem sido maior nas micro e pequenas empresas. A maioria das empresas do setor têxtil concentra-se em micro e pequenas unidades de produção, contudo o emprego concentra-se nas médias e grandes empresas.

A tabela 11 mostra o predomínio das micro e pequenas empresas, 98%, respondendo por 22% dos empregos gerados. As médias e grandes empresas correspondem a 2% do total do setor e empregam 78% no setor.

Tabela 11 - Empresas e empregos na indústria têxtil do NORTE DE MINAS - 2013

TAMESTAB	Empresas (%)	Empregos (%)
Micro e Pequenas	98,01	21,96
Médias Grandes	1,99	78,04
total	100	100

Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho e Emprego

Através de contatos na localidade, reunião com os empresários têxteis (faccionista) e conversas com representantes da maior empresa de confecção da cidade, a

política de incentivo à abertura de novas empresas do ramo da confecção, as fações, foi estimulada pelas necessidades de suprir a demanda da empresa maior do município, a empresa representativa⁴⁰. As fações nos cinco municípios são apenas responsáveis por costurar as roupas, pois o *design*, o corte e a venda são feitos pela empresa *âncora*, configurando uma terceirização parcial. Inclusive, num dos municípios, ficou evidenciado que a empresa contratante cedia inicialmente a maquinaria ou parte dela para que as fações comesçassem a operar. A qualificação e a formação tecnológica da costureira não é uma prática recorrente na região, a carência de mão de obra mais qualificada é grande.

No depoimento de uma dona de confecção, num dos municípios visitados, ela relatou que, por vezes, deixa a sua atividade para treinar as pessoas, voluntariamente e com certa regularidade, pois a demanda vem crescendo e as pessoas não têm qualificação para supri-la. Assim, mesmo voluntariamente ela tem contribuído para o treinamento de pessoas no município onde a sua empresa está localizada. Deste modo, as mulheres aprendem o ofício em casa e o aprimoram na empresa.

A história do município de Espinosa, que transformou a mão de obra da costura doméstica em donos de confecções, pode estar ligada à empresa que atua na área há cerca de 27 anos. O dono da referida empresa é natural da Bahia, estabeleceu-se em Espinosa e em 1984 iniciou sua atividade econômica nesta localidade, com uma pequena loja de retalhos, que em poucos anos cresceu e conquistou fatia significativa do mercado de camisas brasileiro⁴¹.

Em 1990, Espinosa destacava-se como sendo um dos maiores produtores de algodão do Norte de Minas, colhendo 19.962 toneladas/ano. No entanto, foi perdendo a sua importância ao longo dos anos. Em 2003, foram colhidas no município apenas 400 toneladas. Em 2010, o algodão não representava nenhuma especialização produtiva no município (cf. Relatório ADENOR, 2010: 96). Atualmente, em Espinosa, existem várias

⁴⁰ Marshall entende empresa representativa como sendo aquela que representa uma média especial, ou um tipo particular de firma média, a qual, pelas suas características, permitiria verificar-se até que ponto as economias internas e externas da produção estariam, por efeito de transbordamento ou espraçamento, expandindo-se para o conjunto da indústria e para toda a economia do país onde se localiza, concretizando um acréscimo à eficiência coletiva do capital e do trabalho.

⁴¹ <http://www.amilconfeccoes.com.br/>

usinas de beneficiamento de algodão abandonadas⁴², embora o setor têxtil se tenha desenvolvido na cadeia a jusante, a de confecção, com grande expressividade no município na geração de empregos e no fomento ao empreendedorismo local setorial.

Com o declínio da cotonicultura⁴³, a economia desses municípios perdeu o seu dinamismo⁴⁴, pois a população vivia basicamente da cultura algodoeira⁴⁵. Deste modo, a economia passou a ser movida basicamente pela renda dos funcionários públicos e dos aposentados⁴⁶.

Então, conforme se constatou, são as micro e pequenas empresas que prevalecem nos municípios.

4.4 Contexto sócio-histórico do Norte de Minas

O setor têxtil norte mineiro sempre foi um grande empregador da região. Com a abertura comercial, este passou da condição de trabalho intensivo para capital intensivo. Neste sentido, vamos discorrer como ocorreu esse processo e as quais suas implicações na economia local.

A região Norte de Minas é de elevado contingente populacional, por isso, a opção pela instalação de empreendimentos capital intensivo, como os efetivados segundo mecanismos de incentivos fiscais via SUDENE, parece um contrassenso, uma vez que, as carências da população conjugadas com a falta de oportunidade de trabalho

⁴²Os motivos da derrocada do algodão foram estudados por NUNES, 2005 e MAIA, *et al.*, 2006.

⁴³ O reflexo do declínio da cultura foi ainda mais perverso em relação à queda do emprego, pois, no Norte de Minas, existiam 23 usinas de beneficiamento do algodão; com o declínio da cultura, a maioria das usinas fechou, impactando negativamente no emprego da região. Segundo José Otávio, cada usina empregava, em média, 100 pessoas, o que representava cerca de 23 mil pessoas sem emprego e sem renda. Somando-se à cultura do algodão propriamente dita, evidencia-se uma perda de 48 mil empregos, o que significa um grande problema, pois, numa região praticamente agrícola, a cotonicultura constituía a base de sustentação econômica desses municípios, inexistindo alternativa agrícola viável que substitua o algodão nessa região.

⁴⁴ “Mato Verde, na época do algodão, tinha um movimento grande (...) existiam 10 casas comerciais, hoje, nada” Fala de José Otávio dos Santos. Segundo Reinaldo Nunes, esse município era o que apresentava maior número de tratores agrícolas. Reinaldo afirma, ainda, que Porteirinha era muito desenvolvida nessa época.

⁴⁵ Segundo o Sr. José Otávio, o bicudo foi encontrado primeiramente em Mato Verde e destruiu toda a cultura do município. A área média plantada na região era de 10 hectares e existia em torno de 15 mil pequenos produtores. O clima adverso e o bicudo fizeram com que o pequeno produtor - de baixo nível cultural, empobrecido, sem tecnologia - produzisse apenas para a subsistência.

⁴⁶ Segundo o Sr. José Otávio dos Santos, em entrevista realizada no início de 2005.

conduzem a sérios problemas sociais. No Norte de Minas, a despeito do que acontece no Brasil, a política social não tem conseguido promover a inclusão social e a equidade. Particularmente, no caso do Norte de Minas Gerais, os programas de caráter emergencial e descontínuos têm sido ineficazes. Por isso, torna-se necessária uma intervenção diferenciada para o enfrentamento da pobreza e da exclusão na região. Nesse cenário, o papel das empresas como corresponsáveis pelos problemas sociais assume especial importância⁴⁷.

A contextualização da região Norte de Minas poderá aclarar a discussão sobre a relevância da atuação das empresas no envolvimento social. Para tal, são apresentados a seguir alguns dados e um diagnóstico da situação norte mineira.

A região Norte de Minas Gerais⁴⁸ está situada na região Sudeste do Brasil, região que concentra grande parte da estrutura produtiva do país. O Sudeste, além da maior produção, possui vantagens em termos de população e produto *per capita* e Minas Gerais apresenta uma contribuição não negligenciável no resultado positivo da região Sudeste, sendo a economia mineira bastante dinâmica, o que lhe concede destaque nacional.

Na mesorregião Norte de Minas, concentram-se 23.296 empresas formalmente estabelecidas, gerando 204.380⁴⁹ empregos formais em 2012, Conforme pode ser visualizado na tabela 12.

Tabela 12 - Empresas e Empregos Norte de Minas por tamanho de empresas em 2007 e 2012

Porte	2007				2012			
	Empresas	%	Empregos	%	Empresas	%2012	Empregos	%2012
Micro 0 a 19	16.292	98,8	49.446	49	22.039	99%	69.886	53,6
Pequenas 20 - 99	749		29.660		1.021		39.684	
Médias 100 - 499	166	1,2	36.294	51	190	1%	41.436	46,4
Grandes Mais de 500	40		45.556		46		53.374	

⁴⁷ A caracterização da região norte-mineira pode ser vista em CORDEIRO *et al.*, 2006.

⁴⁸ A denominação mesorregião Norte de Minas Gerais faz parte da regionalização elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística IBGE, que subdivide o estado de Minas Gerais em 12 mesorregiões. A mesorregião Norte de Minas Gerais é composta por 7 microrregiões, Bocaiúva, Grão Mogol, Janaúba, Januária, Montes Claros, Pirapora e Salinas essas microrregiões no seu conjunto agregam 89 municípios, com uma população de 1.599.119 habitantes (IBGE, contagem da população 2007 e Estimativas da População 2007. (Publicada no Diário Oficial da União de 05/10/2007).

⁴⁹ Fonte: Ministério do trabalho e Emprego (MTE-RAIS 2007). Esses dados foram tabulados excluindo-se a raiz negativa, quando se inclui a raiz negativa sobe para 46.117 a quantidade de empresas formais no Norte de Minas.

TOTAL	17.247	100	160.956	100	23.296	100	204.380	100
--------------	---------------	------------	----------------	------------	---------------	------------	----------------	------------

Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho e Emprego

Quando se analisa o tamanho das empresas, verifica-se que a distribuição das empresas no Norte de Minas é bastante desigual. Em 2007, as empresas de micro e pequeno porte representavam 98,8 sendo responsáveis pela geração de 49% dos empregos. Já as empresas de médio e grande porte, embora representassem apenas 1,2%, geravam a maior parte dos empregos formais da mesorregião Norte de Minas Gerais, 51%.

Como acontece na maioria das regiões do Brasil, 99% das empresas formais existentes no Norte de Minas em 2012 eram responsáveis por 53,6% dos empregos. Deste total, aproximadamente 23% eram compostas por empresas com capacidade de geração de até nove empregos. Assim, em relação à absorção de mão de obra, as MPes norte mineiras eram responsáveis pela maioria do emprego. Por outro lado, as médias e grandes empresas representavam apenas 1% das empresas formais e eram responsáveis por 46,4% dos postos de trabalho existentes.

Os mesmos dados em 2012 sinalizaram para uma inversão da situação quando comparados com 2007, pois constata-se que em 2012 houve um crescimento do emprego nas micro e pequenas empresas.

Ainda que até então seja bastante significativo o percentual de emprego gerado pelas médias e grandes empresas, existe uma sinalização de inversão da tendência que pode estar relacionada com a criação de instrumentos legais para apoiar as micro e pequenas empresas, em especial, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), bem como a existência de políticas de apoio às mesmas que estimulam a concessão de empréstimos em condições diferenciadas.

A maior parte dos empregos da região está concentrada no setor serviços, 49%, que representa 27% das empresas. O comércio, com um total de 45% empresas, ocupa o posto de segundo maior empregador, 23%. A indústria participa com 13%.

Tabela 13 - Participação no total de Empresas e de emprego do Norte de Minas Gerais 2012

Grset IBGE	Empresas		Emprego	
	Quant	Partic %	Quant	Partic %
Industria	1.551	6,66	26080	12,76

Constr Civil	990	4,25	8536	4,18
Comercio	10.549	45,28	47328	23,16
Servicos	6.262	26,88	99930	48,89
Agropecuaria	3.944	16,93	22506	11,01
Total	23.296	100	204.380	100

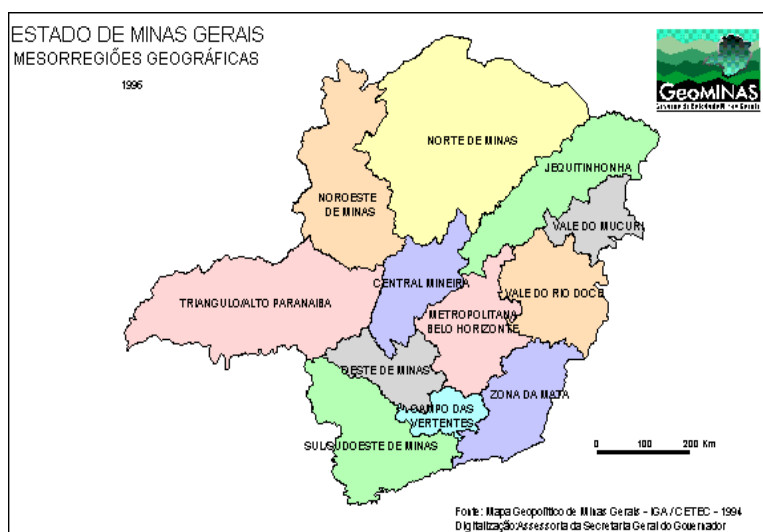
Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho e Emprego

No que se refere ao setor industrial, este possui poucas Empresas na mesorregião, apenas 7%, e absorve 13% do total de empregos formais, exatamente, porque as indústrias instaladas na mesorregião, principalmente após a atuação da SUDENE, não correspondiam às demandas regionais, dado serem capital intensivo, poupadoras de mão de obra e, além disso, demandavam mão de obra qualificada, que muitas vezes era extrarregional, pois a mão de obra regional era inadequada para o tipo de empreendimento implantado na mesorregião e/ou ainda que o tipo de empresas estabelecidas não foram adequadas às características da região. Esse fator representava um contrassenso, pois a região possuía elevado contingente populacional composto por mão de obra desqualificada com um baixo nível de escolaridade, e que, consequentemente, não conseguia inserir-se nos moldes demandados pela tecnologia capital intensiva.

Nos cinco municípios em estudo concentravam-se 11.983 empresas em 2012, ou seja, 51% das empresas estavam estabelecidas nesses cinco municípios. Realidade semelhante ocorre no que se refere ao emprego, pois 53% do emprego total era gerado nos cinco municípios selecionados, representando 107.882 empregos em 2012. Assim, a maioria das empresas e do emprego da região Norte de Minas Gerais estavam concentrados nesses municípios, o que reflete a importância destes. Assim, podemos inferir que estes representam a configuração da estrutura produtiva industrial do Norte de Minas Gerais.

No que se refere à atividade têxtil em 2012, os cinco municípios respondiam por 96% dos empregos da atividade na região. Além disso, dos 5.755 empregos 23,45% estão nas micro e pequenas empresas, com 62% dessas tendo menos de 20 empregados, 13,8% nas empresas de médio porte e 63,75% nas grandes empresas.

Figura 7 - Mesorregiões de Minas Gerais



Fonte: IBGE - Divisão mesorregional de Minas Gerais

Embora Minas Gerais seja um dos estados mais ricos do país, a sua grande quantidade de municípios (853) leva a disparidades marcantes, tanto económicas e sociais como nas condições de vida dos habitantes.

Os seus 853 municípios estão espalhados pela imensidão territorial, que representa 15% do total, estabelecidos em 12 mesorregiões.

Entre os estados das regiões Sul e Sudeste, Minas Gerais exhibe uma das maiores desigualdades de renda, com elevada concentração tanto nas mesorregiões ricas como nas regiões pobres⁵⁰. Coexistem em Minas Gerais mesorregiões ricas⁵¹ e desenvolvidas responsáveis pelo dinamismo do Estado com mesorregiões de grande pobreza.

No Norte de Minas, esta heterogeneidade do estado é bem marcada. Embora situado num dos estados mais ricos do Brasil, o Norte de Minas é uma das áreas mais pobres do estado, concentrando os maiores bolsões crónicos de pobreza⁵² a nível estadual⁵³. A análise do PIB *per capita* mostra que, enquanto o Sudeste exhibe um destaque em relação ao PIB *per capita*, o Norte de Minas ostenta um dos piores indicadores globais de desenvolvimento económico do Estado de Minas Gerais.

⁵⁰ Araújo, http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/2008/D08A103.pdf.

⁵¹ Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba e a Região Metropolitana de Belo Horizonte.

⁵² Vale do Rio Doce, Vale do Mucuri, Jequitinhonha e Norte de Minas.

⁵³ Araújo *apud* Prates *et al.*, 1996.

A pobreza norte mineira, em grande medida, é reflexo da proximidade com o Nordeste brasileiro. A relação de proximidade fez com que o Norte de Minas sofresse com o efeito vizinhança⁵⁴, absorvendo muitas das características inerentes ao Nordeste brasileiro, exibindo características da pobreza do Nordeste⁵⁵ com menores elasticidades pobreza-crescimento e pior qualidade do crescimento.

Por isso, ainda são pertinentes as recomendações feitas há décadas atrás pelo Grupo de Trabalho sobre o Desenvolvimento do Nordeste (GTDN), uma vez que os problemas de outrora ainda persistem no Norte de Minas. Para a transformação do quadro de pobreza na mesorregião é preciso uma “adaptação do setor produtivo a (...) realidade ecológica, criando mecanismos para que a produção e o ser humano não sofram seus efeitos para além de implementação de políticas públicas especificamente à realidade da região” (Oliveira, 1998: 3).

Algumas questões são determinantes para a compreensão das especificidades da pobreza da mesorregião. O Norte de Minas possui muitas potencialidades, mas apesar disso, a mesorregião ainda apresenta fortes características de uma economia subdesenvolvida⁵⁶. Na década de noventa, 76% da sua população vivia abaixo da linha de pobreza⁵⁷. Apesar da redução desse percentual em 2000 para 67%, ainda é bastante alto o percentual da população que recebe menos de R\$75,50 mensais e 32,58% dos municípios norte mineiros apresentam renda *per capita* inferior a R\$ 75,50⁵⁸.

Tabela 14 – PIB e PIB *per capita* e renda domiciliar *per capita*-2010 - Região de Planeamento de Minas Gerais – 2008 - 2010

Região de Planeamento	PIBpm/2008 (R\$ mil)	PIB per capita/2008 (R\$)	Renda domiciliar per capita
-----------------------	-------------------------	------------------------------	--------------------------------

⁵⁴ Para Romero (2006) a localização geográfica influencia o nível de desenvolvimento humano e de pobreza dos municípios, isto, porque a relação com o nível de pobreza tanto dos municípios vizinhos como dos vizinhos dos vizinhos, nomeadamente o *efeito vizinhança*, influi na pobreza da mesorregião em análise.

⁵⁵ Considerada como sendo uma região periférica, o Nordeste concentra 54,5% dos indigentes do Brasil, além de agregar a maior parcela da população nacional que ganha até um salário mínimo e que não contribui para a previdência social. Ademais, a região Nordeste do Brasil, aglutina o maior percentual de pessoas trabalhando no setor informal da economia, fora das regulamentações da relação capital/trabalho (cf. RODRIGUES, 2000: 125).

⁵⁶ Diagnóstico MESONORTE, 2007.

⁵⁷ Proporção dos indivíduos com renda domiciliar *per capita* inferior a R\$ 75,50 equivalente a ¼ do salário mínimo vigente em agosto de 2000. O universo dos indivíduos é limitado àqueles que vivem em domicílios particulares permanentes.

⁵⁸ Atlas do desenvolvimento Humano – IBGE.

			2010
Triângulo	31.595.470	21.034,56	R\$ 908,04
Central	131.719.581	18.411,73	R\$ 961,82
Alto Paranaíba	11.299.984	17.200,07	R\$ 761,04
Noroeste	5.028.433	13.828,51	R\$ 622,67
Sul de Minas	34.450.998	13.343,11	R\$ 727,66
Centro - Oeste de Minas	12.714.524	11.398,36	R\$ 721,28
Rio Doce	17.774.443	10.885,05	R\$ 599,69
Zona da Mata	21.428.114	9.786,02	R\$ 710,11
Norte de Minas	11.181.431	6.850,68	R\$ 455,33
Jequitinhonha/Mucuri	5.329.342	5.219,05	R\$ 431,75
Minas Gerais	282.522.320	127.957,14	R\$ 773,41

Fonte Adaptação das tabelas elaborada por Santos & Pales, 2012 fonte primária IBGE, Sinopse dos Resultados do Censo 2010.

Na análise das situações de pobreza, é importante considerar a influência do crescimento económico na pobreza. O crescimento económico eleva a renda dos pobres e reduz a pobreza⁵⁹, todavia surgem diferentes formas sociais de desigualdade de renda. Por isso, é importante aliar crescimento económico e as condições de vida da população.

Indicadores como o Coeficiente de Gini⁶⁰ e o índice de desenvolvimento humano permitem analisar o grau de desigualdade de renda. No Norte de Minas, o médio IDH alcançado em 2000 de 0,691⁶¹ é resultado da influência dos indicadores de educação e de longevidade, pois a variável renda teve pouca influência na melhoria do índice.

No período de 1991 a 2000, apesar da melhoria na renda média, o coeficiente de Gini passou de 0,59 para 0,63, evidenciando aumento na concentração de renda e o aumento nas condições de desigualdade na mesorregião. A má distribuição de rendimentos entre os próprios municípios contribuiu para o aumento da desigualdade. O Norte de Minas apresenta uma das menores rendas domiciliares médias, sendo mais de metade da sua população (55,39%) caracterizada como sendo pobre. Em 2010, apesar

⁵⁹ Chen & Wang, 2001 *apud* Araújo; Fields, 2001; Amann *et al.*, 2006.

⁶⁰ Coeficiente construído pelo demográfico Conrado Gini. Varia entre 1 e 0. quanto mais próximo de 1, maior será o grau de concentração na distribuição de renda. O oposto ocorre quando estiver próximo de 0.(cf. ZEM, 1999).O Índice de Gini mede o grau de desigualdade na distribuição de indivíduos segundo a renda domiciliar *per capita*. O seu valor varia de 0 quando não há desigualdade (a renda de todos os indivíduos tem o mesmo valor) a 1 quando a desigualdade é máxima (apenas um detém toda a renda da sociedade e a renda de todos os outros indivíduos é nula).

⁶¹ Atlas de desenvolvimento humano no Brasil - IBGE.

de todos os programas de transferências de renda, o Norte de Minas continua a apresentar uma das menores rendas domiciliares *per capita* do Estado, R\$ 455,33, apenas o Vale do Jequitinhonha e Mucuri apresentaram uma renda domiciliar *per capita* menor do que a do Norte de Minas. O Norte de Minas apresenta a segunda menor renda domiciliar *per capita* do estado, superando apenas a do meso do Jequitinhonha/Mucuri. Estes dados alertam para a necessidade da existência de políticas públicas que contribuam para a melhoria de renda da mesorregião.

Em relação aos indicadores económicos, em comparação com os dados do estado, é possível perceber que a mesorregião Norte de Minas apresenta um PIB baixo. No entanto, o seu PIB, em termos monetários, é superior ao PIB das mesorregiões Noroeste de Minas e Jequitinhonha/Mucuri. Contudo, o PIB *per capita* é menor do que o PIB *per capita* do Noroeste de Minas. Embora maior, o PIB *per capita* do Norte de Minas fica muito próximo do PIB *per capita* dos vales Jequitinhonha e Mucuri.

Além disso, com a difusão de novos métodos de trabalho e de organização da produção e dos automatismos propiciados pela microeletrónica, a capacidade de absorção da PEA pela estrutura produtiva regional formal ficou cada vez mais reduzida.

4.4.1 Histórico das empresas têxteis locais

Esse item trata de historiar a contribuição das empresas têxteis para a economia regional através das suas *linkages* para trás e para frente e à luz do conceito de *indústria motriz* de Perroux. Procura-se ainda discutir a competitividade do setor têxtil local nos vários elos da cadeia produtiva, bem como clarificar os principais estrangulamentos e perspectivas do setor na geração de emprego e renda para os habitantes dessas localidades, após a abertura comercial.

No último quartel do século XVIII, com o advento da Revolução Industrial, evidenciaram-se profundas modificações na estrutura produtiva mundial, sendo os seus reflexos positivos para a região Norte Mineira. O algodão constituía uma das principais culturas para o desenvolvimento da região Norte Mineira, segundo Rodrigues (2000: 105).

Concomitantemente ao início da industrialização, em Minas Gerais, por volta de 1872 instalaram-se no município de Montes Claros as primeiras fábricas têxteis. A primeira unidade de produção têxtil de grande dimensão do município foi implantada no final do século XIX. O empreendimento denominado *Rodrigues Soares Bittencourt, Veloso & Cia*, ficou conhecido como *Fábrica do Cedro*, foi fundado em 1880, e entra em operação no ano de 1882. A fábrica, composta por 72 teares, produzia 30.000 metros de tecido por mês e empregava, de forma direta, 127 pessoas (cf. Cardoso, 2000: 198). Em 1912, foi inaugurado outro importante empreendimento da indústria têxtil em Montes Claros: a *Sociedade Industrial Norte Mineira*. A sua unidade de produção começa a funcionar em 1914, e para a época, era considerada como sendo uma fábrica moderna. Já em 1957 é possível perceber uma série de empreendimentos relacionados com o setor no município: a *Fábrica de tecidos Santa Helena*, a *Sociedade Algodoeira Montes Claros*, a *Usina de Beneficiamento de Algodão*, entre outras dos demais ramos industriais, bem como as pequenas indústrias de confecções do ramo têxtil, nomeadamente, treze alfaiatarias e cinco casas de moda. Já no início dos anos sessenta, pode observar-se a existência de uma fábrica de tecidos grossos e algumas instalações de beneficiamento de algodão (cf. Oliveira, 2000).

O plantio do algodão foi estimulado pela demanda inglesa durante a substituição da lã pelo algodão. Esse facto fez com que a atividade agrícola se ampliasse na região, através do desenvolvimento de algumas indústrias específicas, tais como as de alimentos, de bebidas, de couros, entre outras. Essa substituição, num primeiro momento, implicou o aumento do preço do algodão, facto que estimulou o seu plantio nas regiões propícias à cotonicultura. No Brasil, a cultura algodoeira concentrava-se nas áreas que iam do Nordeste até o Norte de Minas, como refere Cardoso (cf. 2000: 195).

Assim, a Revolução Industrial contribuiu para intensificar a atividade têxtil na região, sobretudo devido ao desenvolvimento da cultura do algodão, principal matéria-prima da indústria têxtil. A importância da cotonicultura para o Norte de Minas fica evidente ao verificarmos que as atividades ligadas ao algodão faziam parte do cotidiano das famílias Norte Mineiras. Pois, segundo Cardoso (2000), citando relatório da Associação dos Municípios da Área Mineira da SUDENE - AMAMS (1993: 15), era constante a presença de rodas de fiar e de teares manuais nos inventários do século XIX.

Como parte da divisão social do trabalho, a região Norte Mineira era grande produtora de algodão, fator que contribuiu para o crescimento da atividade têxtil. A região, possuindo uma área com representativa produção de algodão, principal insumo da indústria têxtil, constituiu-se num local atrativo para a implantação da atividade têxtil que, por diversos motivos, inclusive de ordem mercadológica e infraestrutural, acabou por se aglomerar, especialmente, nos municípios de Montes Claros e Pirapora.

É oportuno destacar que a indústria têxtil apresentava baixa integração com a base produtiva regional, uma vez que utilizava muito pouco os recursos produtivos da região. Esse facto ficou mais evidente principalmente a partir dos anos 1990, quando para sobreviver num ambiente de concorrência cada vez mais acirrada, essa indústria intensificou a utilização de equipamentos atualizados tecnologicamente, o que exigiu insumos de boa qualidade, os quais a região não possuía para fornecer. O algodão da região Norte Mineira, mesmo no seu auge, era de fibra curta e de baixa resistência, quebrando facilmente em equipamentos modernos de alta velocidade e precisão. Assim, era necessário um algodão de fibra longa e de maior resistência, em função das especificidades do equipamento, o que conferia ao processo maior agilidade, dado que eram evitadas as paragens para efetuar as emendas e, conseqüentemente, o resultado era um fio de melhor qualidade.

É importante referir que os municípios de Montes Claros e de Pirapora têm incentivos governamentais a nível federal, estadual e municipal, facto relevante na escolha da localização das empresas, principalmente, aqueles provenientes da SUDENE, que se apresentavam como grande atrativo ao empresariado. Os incentivos foram concedidos para todas as empresas que se instalassem na região, não sendo privilégio da indústria têxtil. No entanto, o setor têxtil destacou-se regionalmente como sendo um dos ramos que teve maior número de unidades produtivas instaladas e que permanecem até à atualidade na região. As razões para a fixação dos empreendimentos têxteis na região podem estar relacionadas com um conjunto de fatores: além dos incentivos, também a histórica vocação regional, a mão de obra abundante e barata e a energia elétrica barata e disponível⁶².

⁶² Quanto ao emprego de energia elétrica, vale a pena ressaltar que, na época da concessão dos incentivos fiscais pela SUDENE, a usina de três Marias existia, praticamente, para fornecer a energia necessária à

Para esse desempenho têm contribuído os incentivos da SUDENE⁶³ e do BNDES⁶⁴. Dessa forma, o setor têxtil norte-mineiro foi um dos setores que tiveram um processo de modernização mais acelerado, onde a atualização tecnológica tornou-se numa condição essencial de sobrevivência. Na região Norte de Minas, na década de 70, sob incentivos económico-financeiros da SUDENE, foram construídos dois distritos industriais - Montes Claros e Pirapora, devido às suas vantagens aglomerativas. Em 2006, essas duas cidades concentram quase a totalidade das indústrias têxteis da região.

Os grandes estabelecimentos das empresas têxteis na região, principalmente em Montes Claros e Pirapora, repercutiam positivamente em seu entorno, contribuindo para o crescimento de localidades como Porteirinha, Monte Azul, Mato Verde e Espinosa, municípios onde a produção de algodão tinha tido grande importância económica.

O isolamento sofrido pela região como retaliação à sonegação fiscal⁶⁵, especialmente, no decorrer do ciclo do ouro, bem como a ausência de transporte eficiente podem ter contribuído positivamente para o desenvolvimento das indústrias têxteis locais. A explicação deve-se ao facto de os mercados abastecidos por essas indústrias não serem facilmente atendidos por indústrias que estivessem localizadas fora da região, o que na realidade funcionava como uma estratégia para burlar a concorrência. Assim, o isolamento funcionou como mecanismo protetor da concorrência do Rio de Janeiro, São Paulo e importada (cf. Oliveira, 2000: 36).

Devido à sua tradição na produção de algodão, desde os primórdios que o processo produtivo do setor têxtil Montescclarenses já era integrado, as unidades produtivas existentes preparavam o algodão, fiavam e teciam o pano, e o comercializavam.

A capacidade de absorção de mão de obra e de geração de renda constituía-se num elemento central para o desenvolvimento da região, dado o efeito multiplicador da

região Norte Mineira (Conforme relato do Sr. José Carlos de Lima – Presidente do Conselho deliberativo da SUDENE na época), de forma que, a região não apresentava nenhum problema no que se referia à energia elétrica, como vem apresentando agora. Se não tivesse sido interligado o sistema energético brasileiro, provavelmente, a região não estaria enfrentando o problema do racionamento de energia, dado que esta infraestrutura, necessária e imprescindível à indústria, a região disponibilizava de forma abundante e barata.

⁶³ Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste.

⁶⁴ Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social.

⁶⁵ Para uma discussão sobre o isolamento e posterior integração da cidade, ver Cardoso (2000).

atividade. A região oferecia os dois principais fatores produtivos ao processo têxtil da época: o algodão, a sua principal matéria-prima e a mão de obra barata.

Embora existam na região todos os elos da cadeia produtiva, não existe integração entre as empresas. O Norte de Minas é um importante produtor de fios e tecidos. Entretanto, as confecções locais utilizam uma baixa quantidade de matéria-prima da região, contradizendo a teoria clássica da localização, que atribui como sendo um dos fatores determinantes para escolha locacional de um empreendimento a disponibilidade de matéria-prima adequada.

As confecções regionais utilizam como matéria-prima os tecidos de malha, o índigo e o brim, estes últimos são produzidos pelas grandes empresas de tecelagem da região, portanto poderiam ser utilizados para suprir as necessidades das empresas de confecções. No entanto, o segmento de fiação e tecelagem exporta praticamente todo o seu produto final para fora da região. O setor têxtil, embora direcionando a sua produção para o mercado interno e as vendas intracomplexo, comercializa a sua produção em mercados extrarregionais. Assim, o produto final desse setor, fios e brim, não é absorvido pela indústria local e regional. Ademais, na Região Norte de Minas Gerais houve uma gradativa melhoria qualitativa nos produtos têxteis, o que os tornou mais competitivos a nível nacional e internacional.

A introdução de máquinas mais modernas na fiação como o filatório *open end* exigia algodão de fibra longa, logo o algodão da região não era adequado e a indústria têxtil passou a importar o algodão de outras regiões e/ou de outros países. Contudo, este não é o único fator que provocou o declínio do algodão regional, pois foram uma série de fatores que contribuíram para tal declínio, entre eles: a praga do bicudo, a descapitalização dos produtores, aliados à falta de políticas direcionadas para redução destes problemas⁶⁶.

A indústria têxtil, tradicionalmente intensiva em trabalho, teve de se adaptar às mudanças do cenário internacional pós abertura comercial nos anos 90 e de se modernizar. Diante disso, vem apresentando um comportamento competitivo diferenciado no que respeita à sua capacidade de absorção da mão de obra. A

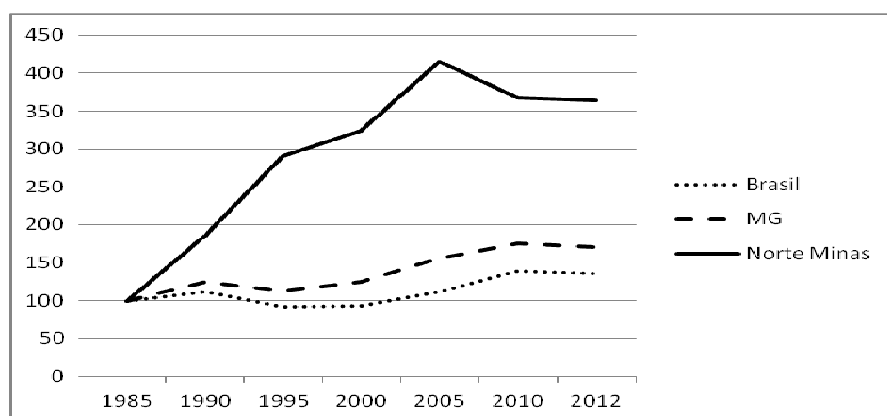
⁶⁶ Para uma discussão sobre o declínio da cultura algodoeira, ver Santos (1995), Antunes Filho (2000) e Nunes (2005).

modernização permitiu uma maior produtividade das empresas do setor, de forma a ampliar a produção sem a mesma contrapartida no número de empregos gerados. Chama-se à atenção para as mudanças estruturais ocorridas no setor como a passagem de uma indústria tradicionalmente intensiva em trabalho para uma indústria capital-intensiva. Nesse processo de reestruturação tecnológica, algumas funções foram destruídas, como os contramestres, fiandeiros, entre outras, enquanto outras foram criadas, como técnicos de laboratório industrial, supervisores da indústria têxtil, operadores da fiação entre outras⁶⁷, todavia o saldo líquido foi negativo para os postos de trabalho, a despeito do que acontecia nacionalmente. As novas funções criadas apresentam traços distintos, requerendo trabalhadores mais qualificados e com competências para a resolução de problemas específicos. Além disso, muitas funções foram terceirizadas⁶⁸.

Os incentivos fiscais e financeiros concedidos pela SUDENE figuram como um dos fatores que podem explicar o substancial crescimento do setor têxtil na região, isso porque as empresas instaladas na região ao usufruírem dos incentivos implantaram empreendimentos de tecnologia mais moderna. Assim, na abertura essas empresas já estavam mais atualizadas do que o setor ao nível do país e do estado. Comparado com o desempenho apresentado pelo setor do estado de Minas Gerais e do Brasil, observa-se que o setor têxtil norte-mineiro cresceu e conferiu dinamismo e ganho de participação relativa. A importância do setor têxtil é perceptível ao analisar-se o emprego setorial na região desde meados da década de 80. Após a abertura econômica, o número de empresas, o emprego e a renda do setor têxtil norte-mineiro cresceram significativamente. O estudo de Maia (2001) constata um diferencial do setor têxtil norte mineiro no que se refere à taxa de crescimento do emprego, comparando com a taxa de crescimento do emprego do Brasil. Assim, entre 1985 e 2000, o setor regional cresceu 324%; nesse mesmo período, o emprego no setor nacional ostentou uma taxa de crescimento de 94%. O gráfico 1 mostra o considerável crescimento do setor regional em relação ao Brasil e Minas Gerais.

⁶⁷ Elaboração própria, a partir dos dados da RAIS/MTE, comparando as funções existentes em 1994 e 2004.

⁶⁸ Um gerente de uma das empresas têxteis relatou que, na década de 1990, a fábrica produzia o tecido cru, mas parte da produção do tecido era vendida já acabada. Esse processo é terceirizado. A terceirização reduz custos, dados os elevados encargos trabalhistas.



Fonte: Elaboração da autora, a partir dos dados da RAIS/MTE.

Figura 8 - Evolução percentual do número de empregos no setor têxtil - Brasil, Minas Gerais e Norte de Minas 1985-2012 (1985=100%)

Como se observa no gráfico 1, no período 1985-2012, o Brasil apresentou menor crescimento do número de empregos e o Norte de Minas cresceu significativamente em relação a MG e Brasil. Enquanto em Minas Gerais, o emprego em 1995 esteve num nível abaixo do que o observado em 1990, recuperando somente a partir do ano 2000, no Norte de Minas, o crescimento do número de empregos foi substancial e contínuo, chegando a mais de 315% no ano de 2005 em relação a 1985, em plena vigência da sobrevalorização cambial. Em 2010, o emprego no Brasil crescia 39%, Minas Gerais 75% e no Norte de Minas cresceu 267%. Em 2012, o Brasil crescia 35%, Minas Gerais 70% e no Norte de Minas 264%. Embora 2012 tenha apresentado um pequeno decréscimo na taxa de crescimento, os dados relativos ao setor têxtil no Norte de Minas revelam que este passou incólume pela crise dos anos 90, ao contrário do observado no setor têxtil a nível estadual e nacional, bem como de outros setores do país. Desde a abertura, o setor têxtil regional apresenta um desempenho diferenciado do apresentado no estado e no país.

O processo de abertura econômica, vivenciado a partir do último quartel da década de 1980, impôs às empresas brasileiras a necessidade de uma maior competitividade e eficiência. No caso do setor têxtil nacional, a extensão do problema foi evidenciada com a retração das taxas de crescimento do setor. Nesse contexto, muitas empresas foram obrigadas a saírem do mercado. Já no setor têxtil do Norte de Minas Gerais, o processo teve uma característica diferente. Na época, as muitas

unidades produtivas, especialmente, as de médio e grande porte, desfrutavam de características tecnológicas que permitiram o enfrentamento do novo contexto.

Não obstante, as empresas adotaram novas formas de organizar a produção e, especialmente, o trabalho. O resultado foi a redução de postos de trabalho, desemprego, aumento do trabalho informal, culminando na precarização do trabalho e fragilização das relações trabalhistas.

4.5 Trajetórias da Recolha de Dados, fonte das informações e contorno das dificuldades encontradas

Com o objetivo de conhecer os tipos de intervenção social que são praticados pelas empresas no Norte de Minas Gerais, foi escolhida a pesquisa de terreno através de entrevistas e questionários, bem como a recolha de dados secundários para substanciar e dar subsídios às análises, principalmente, a análise exploratória do terreno.

Para tentar captar as informações das micro e pequenas empresas têxteis e de confecções no Norte de Minas Gerais, utilizou-se como instrumento da pesquisa de terreno um questionário aplicado a uma amostra de 119 empresas em cinco municípios selecionados para o estudo da mesorregião Norte de Minas Gerais, a saber: Montes Claros, Janaúba, Monte Azul, Espinosa, Pirapora. Estes municípios possuem uma maior expressividade no setor no que se refere ao número de empregos gerados nos últimos anos.

O tratamento dos dados com intuito de obter uma tipologia de posições em relação à atuação social das micro e pequenas unidades de produção foi realizado através da multivariada⁶⁹, utilizando o programa SPADN - Système Portable pour

⁶⁹ A Análise Fatorial objetiva “determinar o menor número de variáveis, construtos ou variáveis latentes que em geral tem uma justificativa no campo substantivo da técnica, ou seja, são conceitos não diretamente mensuráveis, mas já parte do campo substantivo tais como inteligência, atitude, posição política, por exemplo. A análise fatorial cria novas variáveis que, mimetizando o sistema, reproduzem as inter-relações entre as variáveis originais. Esta é uma das poucas técnicas que passa pela construção de modelos, ou seja, a explicação do vetor de variáveis originais através de um vetor de variáveis que não são observáveis”. (Crivisqui, 1999 citado por Piveta, 2003).

l'Analyse des Données. A análise feita, com variáveis nominais, procurou as associações e as disjunções entre as diferentes modalidades elencadas.

Procurámos informações sobre as empresas, o seu número, a localidade em que a empresa está estabelecida, o seu tamanho, o endereço e demais informações que nos permitissem acesso às empresas. Essas informações foram obtidas junto de vários órgãos como os seguintes: Sindicato dos tecelões; o Sindicato patronal das Indústrias Têxteis de MG; a Associação Comercial e Industrial – ACI; o Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa do Estado de Minas Gerais – SEBRAE; a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG; o Banco do Nordeste; a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais – SEF/MG; juntamente com as empresas de médio e grande porte, as quais têm relação com as empresas de pequeno porte.

Para a pesquisa junto às micro e pequenas empresas, a base de dados da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS auxiliou com uma gama de informações que permitiram caracterizar os municípios pesquisados em termos de porte de empresas, bem como apresentar configurações em relação à quantidade de empresas, empregos, renda, escolaridade dos entrevistados, entre outras.

É importante ressaltar que, utilizamos a RAIS para conhecermos o setor no Norte de Minas, mas a base que utilizamos para extrair a amostra aleatória estratificada foi a da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, um universo de 399 empresas de micro e pequeno porte em todo o território norte mineiro.

No que se refere às dificuldades, deparámo-nos com inúmeras dificuldades ao nível da recolha de dados, considerando que o objeto era as micro e pequenas empresas e que a base de dados nesse caso é escassa e foi bastante trabalhosa a identificação de uma base fidedigna.

Tentámos obter informações sobre as empresas têxteis junto ao sindicato dos tecelões, mas não conseguimos uma listagem considerável, pois apenas uma pequena minoria das empresas estava associada ao sindicato patronal e ainda assim, somente as empresas localizadas em Montes Claros são associadas a esse sindicato.

Também procurámos informações junto da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, da Junta comercial, da Companhia de Energia Elétrica do Estado de Minas Gerais – CEMIG, e da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais - SEF.

A necessidade de recorrer a um grande número de órgãos deve-se à falta de confluência das informações. Cada instituição apresentava uma listagem diferente e não sabíamos qual era a que representava a realidade das empresas têxteis Norte Mineiras. A falta de convergência das informações pode ser explicada pelas metodologias diferenciadas de classificação da atividade econômica utilizadas pelas instituições.

Para além de apresentarem informações diferenciadas quanto ao número de empresas, quando confrontámos uma base de dados com outra não havia coincidência entre as empresas, ou seja, havia números diferenciados e empresas diferentes, o que não nos permitia saber que base representava a realidade das empresas norte mineiras, ou mesmo se poderíamos usar ambas como sendo complementares. Estas divergências impossibilitaram a utilização dessas bases de dados para extração da amostra para a aplicação do questionário.

No intuito de encontrar uma base que representasse melhor o universo das empresas norte mineiras, procurámos informações junto da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais – SEF, órgão responsável pela gestão da política tributária e fiscal da administração pública estadual⁷⁰. Nessa instituição, poderíamos obter informações atuais, pois as empresas têm de solicitar a inscrição estadual, um dos procedimentos para sua legalização. A SEF é o órgão responsável pela emissão do comprovante de Inscrição Estadual – independentemente do porte da empresa. A SEF forneceu-nos uma listagem bastante superior às outras, em termos de números de empresas, inclusive conseguimos que esta listagem viesse com informações cadastrais, o que nos permitiria o acesso às empresas.

A Tabela 15 apresenta as divergências encontradas entre as diferentes fontes de informação que consultámos.

Tabela 15 - Número de Empresas do setor têxtil e de confecção em municípios selecionados do Norte de Minas Gerais segundo dados Junta Comercial, Centro de Diretores Lojistas - CDL, sindicato patronal têxtil e RAIS

Município	Quantidade de empresas do setor têxtil segundo diferentes Fontes				
	Junta Comercial	SEF	CDL	Sindicato patronal	RAIS
Montes Claros	42	263	95*	41	105
Outros municípios	30	136		-	65

⁷⁰ <http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/>

TOTAL	72	399			170
--------------	-----------	------------	--	--	------------

Fonte: Elaboração da autora a partir das Informações obtidas nos diversos órgãos

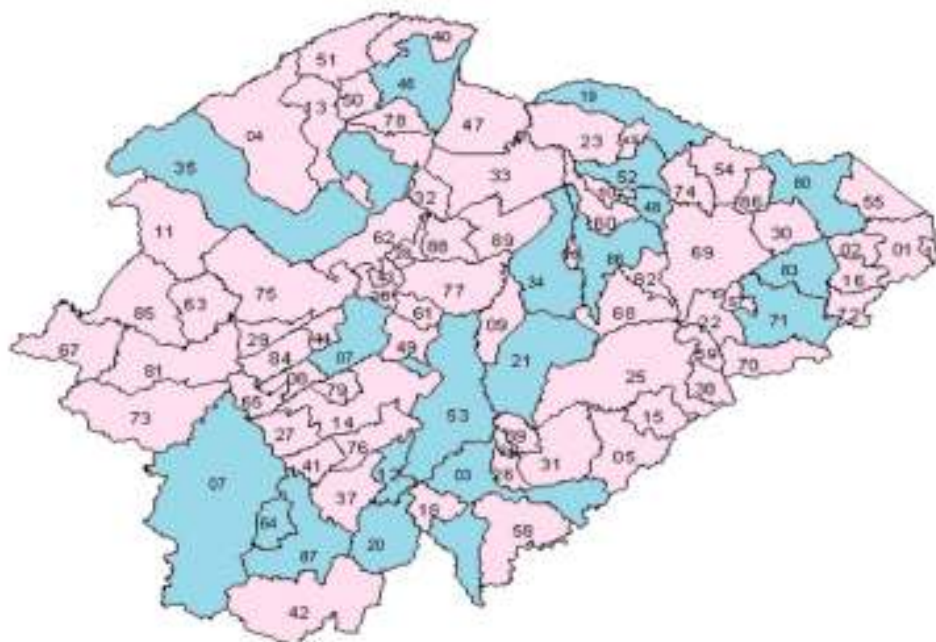
*Só conseguimos esses dados para o CDL Montes Claros e referem-se a todas as empresas do setor de confecções cadastradas na base de dados do Clube de diretores lojistas – CDL. A grande maioria dessa listagem de 95 confecções era comércio.

Na instituição Clube de Diretores Lojistas – CDL, só conseguimos dados de 95 empresas e somente para Montes Claros, sendo que estas se referem, na sua grande maioria, a lojas de comércio e, por isso desconsideramos essa instituição como fonte para pesquisa exploratória.

Dadas as dificuldades encontradas com a discrepância de informações, optamos pelos dados da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, pois esta constituía a base de dados que apresentava maior nível de detalhe das empresas e que nos permitiu confrontar com algumas bases existentes, ou seja, como constituía uma base com um maior número de empresas, abarcava as empresas das bases anteriores e encontramos convergência de informações com o conjunto das demais listagens. As informações foram disponibilizadas para efeito exclusivo da pesquisa com as devidas restrições que geralmente se colocam para a preservação do sigilo dos dados das empresas. Essa base de dados permitiu conhecer o universo para a extração da amostra e, além disso, nos possibilitou o acesso às empresas para aplicarmos os questionários.

É importante destacar que a decisão pelos cinco municípios a serem estudados não foi aleatória. Em levantamento feito através dos dados da RAIS, conseguimos construir uma caracterização do setor têxtil na mesorregião Norte de Minas Gerais. Constatamos que existia algum tipo de atividade têxtil formalmente constituída em 19 municípios dos 89 municípios do Norte de Minas, todavia a maioria das empresas e dos empregos têxteis do Norte de Minas Gerais encontrava-se nesses cinco municípios.

A mapa 1 mostra os municípios norte mineiros com atividade têxtil



Fonte: Elaboração da autora, a partir dos dados da RAIS/MTE.

Figura 9 - Municípios do Norte de Minas com atividade da Cadeia Têxtil em 2010

01- Águas Vermelhas	24-Glaucilândia	47-Matias Cardoso	70-Rubelita
02- Berizal	25- Grão Mogol	48-Mato Verde	71-Salinas
03-Bocaiúva	26- Guaraciama	49-Mirabela	72- Santa Cruz de Salinas
04-Bonito de Minas	27- Ibiaí	50- Miravânia	73- Santa Fé de Minas
05- Botumirim	28- Ibiracatu	51-Montalvânia	74- Santo Antônio do Retiro
06-Brasília de Minas	29- Icarai de Minas	52-Monte Azul	75-São Francisco
07-Buritizinho	30- Itaiaçu	53-Montes Claros	76- São João da Lagoa
08- Campo Azul	31- Itacambira	54- Montezuma	77- São João da Ponte
09-Capitão Enéas	32-Itacarambi	55- Ninheira	78- São João das Missões
10- Catuti	33-Jaíba	56-Nova Porteirinha	79- São João do Pacuí
11- Chapada Gaúcha	34-Janaúba	57-Novorizonte	80- São João do Paraíso
12- Claro dos Poções	35-Januária	58- Olhos d'Água	81- São Romão
13- Cônego Marinho	36-Japonvar	59- Padre Carvalho	82- Serranópolis de Minas
14-Coração de Jesus	37-Jequitai	60-Pai Pedro	83- Taiobeiras
15- Cristália	38- Josenópolis	61- Patis	84- Ubai
16- Curral de Dentro	39-Juramento	62-Pedras de M. da Cruz	85- Uruçuaia
17- Divisa Alegre	40- Juvenília	63- Pintópolis	86- Vargem G. do Rio Pardo
18- Engenheiro Navarro	41- Lagoa dos Patos	64-Pirapora	87- Várzea da Palma
19-Espínosa	42- Lassance	65- Ponto Chique	88- Varzelândia
20- Francisco Dumont	43-Lontra	66-Porteirinha	89-Verdelândia
21-Francisco Sá	44- Luislândia	67- Riachinho	
22- Fruta de Leite	45- Mamonas	68-Riacho dos Machados	
23- Gameleiras	46-Manga	69-Rio Pardo de Minas	

Assim, a atividade têxtil da região Norte Mineira apresenta-se concentrada em alguns municípios que se destacam por serem mais expressivos na atividade, principalmente, o segmento de confecção. Na tabela 16, apresenta-se essa configuração.

Tabela 16 - Municípios do Norte de Minas com atividades do setor têxtil em 2010

Municípios	Emprego				Empresa			
	Têxtil	Confecções	Total	%	Têxtil	Confecções	Total	%
Bocaiuva	0	11	11	0,18	0	2	2	1
Brasília de Minas	0	6	6	0,09	0	1	2	1
Claro dos Poções	0	4	4	0,06	0	1	2	1
Coração de Jesus	0	4	4	0,06	0	1	2	1

Espinosa	1	295	296	4,9	1	34	35	16,8
Francisco Dumont	0	21	21	0,35	0	2	2	1
Francisco Sá	0	12	12	0,24	0	1	1	0,5
Janaúba	10	25	35	0,61	5	7	12	5,8
Januária	0	13	13	0,2	0	1	1	0,5
Mato Verde	0	13	13	0,2	0	1	1	0,5
Monte Azul	10	81	91	1,5	1	7	8	3,8
Montes Claros	3045	450	3495	57,8	19	86	105	50,5
Pirapora	1873	27	1900	31,4	3	7	10	4,8
Porteirinha	3	24	27	0,46	1	3	4	1,9
Rio Pardo de Minas	0	3	3	0,05	0	1	1	0,5
Salinas	20	6	26	0,43	2	4	6	2,9
São João do Paraíso	5	0	5	0,08	1	0	1	0,5
Taiobeiras	6	73	79	1,32	1	12	13	6,3
Varzea da Palma	0	4	4	0,07	0	3	3	1,4
Total	4973	1072	6045	100	34	174	208	

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da RAIS/MTE

Dos 89 municípios do Norte de Minas, 19 apresentam atividade têxtil formal. São 174 empresas de confecções que geram 1.072 empregos diretos, ou seja, 17,7% do emprego são gerados nas confecções. Este quadro retrata a situação do setor têxtil após a abertura comercial: um grande número de pequenas empresas, 84% com pouca capacidade de absorver a mão de obra local, sendo responsável por 18% do emprego direto do setor têxtil. No segmento têxtil são 34 empresas, gerando 4.973 empregos, ou seja, 16,3% das empresas estabelecidas geram 82,3% do emprego do setor têxtil.

Isso significa que existe um grande número de micro e pequenas empresas na região e que estas devido à própria característica não conseguem gerar um contingente grande de empregos, bem como que um diminuto número de empresas é responsável pela maior absorção de empregos na região.

É importante destacar ainda que Taiobeiras poderia ser objeto de estudo, uma vez que apresenta 12 confecções, mas devido à distância geográfica e à própria configuração do município, com traços semelhantes ao de Espinosa e Monte Azul e por uma limitação de recursos, optamos por concentrar a pesquisa nos cinco municípios.

Em todo o Norte de Minas existiam 208 empresas têxteis formais no ano de 2010. Destas, 82% concentrava-se em cinco municípios: Espinosa, Monte Azul, Janauba, Montes Claros e Pirapora. O interesse por esses municípios deve-se também ao facto de possuírem uma composição diversa. Tínhamos dois municípios que possuíam empresas têxteis de grande, médio e pequeno porte e os outros três municípios que só possuíam empresas de micro⁷¹ e pequeno porte, mas que apresentavam um *boom* de produção nos últimos cinco anos. Percebemos que estes municípios para além de representarem a maioria das empresas do Norte de Minas, tinham como particularidades uma configuração bastante expressiva para a investigação. Os municípios com micro e pequenas empresas poderiam permitir-nos analisar o *boom* têxtil e se existia (ou não) novas configurações nas relações de trabalho, ampliação das contratações formais ou subcontratações. Além disso, poderia possibilitar-nos a análise das práticas das unidades de médio e grande porte, que migraram de uma atividade intensiva em trabalho para serem empresas intensivas em capital, como eram as práticas dessas empresas. Pois, a finalidade é entender a responsabilidade social praticada no Norte de Minas, e como as micro e pequenas empresas estão em maioria, faz sentido e é pertinente investigar as suas práticas. Dado que se trata de uma região carente, é importante analisar se essas práticas são as mais adequadas à região onde estão inseridas.

Entre 2005 e 2010, nesses cinco municípios, houve um aumento expressivo do número de empresas acompanhado de crescimento expressivo no emprego. Por outro lado, nos dois municípios que sediam as unidades de médio e grande porte, embora no conjunto tenha crescido o número de empresas no período, o emprego apresentou um decréscimo. Percebemos, através da análise dos dados secundários, que o aumento na

⁷¹ A definição de microempresa, na indústria e na construção é aquela empresa que mantém até 19 pessoas ocupadas; no comércio e nos serviços é aquela empresa que mantém até 9 pessoas ocupadas. A definição de pequena empresa, na indústria e na construção é aquela que mantém entre 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e nos serviços é aquela empresa que mantém entre 10 a 49 pessoas ocupadas. O conhecimento da realidade leva-nos a fazer uma ressalva, pois se ao definir-se **pequena empresa** através do número de empregados pode-se estar a atribuir a uma empresa altamente capitalizada e lucrativa um estatuto de pequena empresa, por empregar poucas pessoas. Nos casos estudados, temos dois municípios que têm uma elevada produção, o que resulta numa lucratividade expressiva, mas que devido ao alto grau de terceirização, essa elevada produção não se reflete na quantidade de empregos.

quantidade de empresas não tinha correspondência com a ampliação do nível de emprego. O que nos leva a questionar o seguinte: Porque é que se verifica o aumento do número de empregos dos municípios menores em pequenas unidades de produção? Esse aumento está relacionado com a redução do emprego nas empresas de maior porte?

A tabela 17 mostra a evolução apresentada no setor nos cinco municípios selecionados no período compreendido entre 2005 e 2010.

Tabela 17 - Variação na quantidade de Empresas e de empregos segundo o porte da empresa nos municípios selecionados no período de 2005 a 2010

Município/ Quantidade Empregos e Empresas	Empresas			Empregos		
	2005	2010	(Tx. Crescimento 2005/2010)	2005	2010	% Variação
Espínosa	14	35	150	37	296	700
0 empregados	1	5*	400			
De 1 a 19	13	28	115,38	37	223	502,70
De 20 a 99	-	2	-	0	73	-
De 250 a 499	-	-	-	0	0	-
Acima de 500	-	-	-	0	0	-
Janauba	8	12	50	28	35	25
0 empregados	1	2	100	-	-	-
De 1 a 19	7	10	42,86	28	35	25
De 20 a 99	-	-	-	0	0	-
De 250 a 499	-	-	-	0	0	-
Acima de 500	-	-	-	0	0	-
Monte Azul	4	8	100	28	91	225
0 empregados	0	0	-	-	-	-
De 1 a 19	4	7	75	28	46	64,29
De 20 a 99	-	1	-	0	45	-
De 250 a 499	-	2	-	0	0	-
Acima de 500	-	-	-	0	0	-
Montes Claros	80	105	31,25	4676	3495	-25,26
0 empregados	8	19	137,5			
De 1 a 19	62	75	20,97	285	333	16,84
De 20 a 99	5	6	-	179	161	-10,06
De 250 a 499	3	3	-	1043	617	-40,84
Acima de 500	2	2	-	3169	2384	-24,77
Pirapora	11	10	-9,09	1875	1900	1,33
0 empregados	0	0	0			
De 1 a 19	7	7	0	44	27	-38,64
De 20 a 99	1	1	0	67	68	1,49
De 250 a 499	2	1	-50	613	371	-39,48
Acima de 500	1	1	0	1151	1434	24,59

Norte de Minas	152	208	36,84%	6.841	6.045	-11,64%
----------------	-----	-----	--------	-------	-------	---------

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados da RAIS / MTE

* Empresas com 0 empregados são empresas individuais. Provavelmente, esse dado da Rais não está correto. A empresa deve ter informado erroneamente, ou pode ser erro no processamento da informação.

Uma das empresas estabelecidas num dos municípios estudados, por exemplo, ampliou-se e tem uma produção bastante expressiva (1,45 milhões de peças/ano). Uma produção considerável para um município pequeno e composto por empresas de pequeno porte. Nesse caso, o proprietário da empresa informou que “a empresa possui grande quantidade de empresas prestadoras de serviços (Fações), empregando cerca de 460 colaboradores”. A faturação desta empresa tem crescido anualmente. Em 2010, teve um faturação de R\$ 8 milhões de reais, o que representa um crescimento de 13% em relação ao ano anterior⁷².

4.5.1 Delimitação e cálculo da amostra da pesquisa

No intuito de colher informações não disponíveis nos inquéritos do MTE, IBGE, entre outras instituições que tratam de informações estatísticas, aplicámos questionários a uma amostra de micro e pequenas empresas dos setores têxtil e de confeções dos principais municípios produtores da região.

O universo selecionado foi de 399 empresas do setor têxtil regional constantes no cadastro SEF (Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais) em dezembro de 2011, para os municípios selecionados: Montes Claros, Espinosa, Pirapora, Janauba e Monte Azul. Constituiu uma amostra de 49% das Empresas, sendo 196 empresas a serem pesquisadas no setor formal. Com um erro padrão de 5 pontos percentuais, utilizando-se estimativas a um nível de confiança de 95%, definiu-se a amostra, conforme é descrito a seguir.

$$n = \frac{z^2 pqN}{z^2 (N-1) + z^2 pq}$$

⁷² Norte de Minas Gerais, 31 de março de 2011

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N(\text{empresas})}{E^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 399}{(0,05)^2(399-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 399}{(0,05)^2(399-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 196$$

Onde:

- z é a variável normal padronizada de um intervalo a um nível de 95% de confiança, no caso z = 1,96.
- E = erro máximo admitido, neste caso equivalente a 5 pontos percentuais.
- p é a proporção com que o fenómeno ocorre na população. (Para este caso, como não se dispunha de nenhuma informação a respeito do parâmetro p, utilizou-se o valor que admite a maior variabilidade possível p = 50%).
- q (50%) é o complementar de p. (p=q=0,5).
- N é o tamanho da população

Calculando os devidos pesos, temos a amostra para cada localidade, conforme a tabela 18.

Tabela 18 - Delimitação da amostra estratificada

Cidades	Quantidade empresas	peso	Amostra por município
Montes Claros	263	65,9	129
Espinosa	62	15,5	30
Janauba	35	8,8	17
Pirapora	24	6,0	12
Monte Azul	15	3,8	8
Total	399	100%	196

Fonte: Elaboração da autora a partir dados da SEF, referente ao ano de 2011

A amostra foi selecionada através de sorteio aleatório, com sorteio de 70%, para possíveis substituições.

No momento da aplicação dos questionários, constatámos que muitos dos endereços estavam desatualizados, muitas empresas já não estavam ativas (muitas empresas mudam de nome, pois abrem e fecham unidades para escapar do fisco), ou mesmo, por serem empresas muito pequenas, micro unidades de produção, que muitas vezes não conseguem manter-se no mercado e encerram a atividade, mas não encerram formalmente a empresa e o registo fica em aberto nos órgãos oficiais, inflacionando as informações.

O maior problema na aplicação dos questionários ocorreu em Montes Claros, cidade de maior porte. Nos demais municípios, por serem cidades menores e por existirem relações de maior proximidade entre as pessoas, foi mais fácil contornar as defasagens de endereços, pois ao não encontrar uma empresa, a vizinhança indicava o novo endereço da empresa, se fosse o caso e também, se por qualquer contingência a

empresa já não existisse, tínhamos a informação de imediato, o que nos possibilitava uma maior agilidade, pois partíamos para o processo de substituição da empresa.

Para sanar o problema da desatualização dos endereços em Montes Claros, contactámos a Companhia Elétrica - Cemig, dado que a energia elétrica é um insumo essencial para a produção das empresas, independente do seu porte. Como a Cemig cobra mensalmente a tarifa de eletricidade, assim, seria uma base de informações eficaz para atualização dos endereços e acesso às empresas. Na posse dessa listagem, teríamos como confrontar os endereços das empresas conseguidas junto ao cadastro da SEF.

No entanto, só conseguimos uma listagem do ramo têxtil de empresas de média e alta tensão, o que caracterizava as empresas de médio e grande porte. As empresas de micro e pequeno porte, foco da nossa análise, cadastram-se na companhia de energia como sendo uma pessoa física, embora sejam pessoas jurídicas. Esta é uma estratégia que as empresas usam para escapar da tarifa de energia mais elevada. A listagem que nos poderia ser disponibilizada do cadastro dos utilizadores de baixa tensão, constituía uma base de mais de 200 mil registos de pessoas físicas. Porém, uma listagem com essas dimensões impossibilitava o nosso trabalho.

Concomitantemente à pesquisa junto a Cemig, fizemos uma pesquisa junto da lista telefónica e conseguimos atualizar alguns dos endereços, mas não todos, pois muitas vezes o telefone da empresa estava no nome do proprietário e não da empresa. Outra estratégia foi utilizar a listagem do sindicato patronal, embora esta listagem fosse pequena, devido à pequena minoria de empresas associadas, mas eram empresas de Montes Claros e as que estavam associadas ao sindicato patronal estavam ativas.

Desta forma, conseguimos atualizar alguns endereços, mas como não necessitávamos de ter toda a listagem com endereços corretos, pois a listagem constituía o nosso universo e estávamos a trabalhar com uma amostragem, não tínhamos necessidade de ter toda a base com os endereços atuais. Quando não conseguíamos atualizar o endereço substituíamos a empresa. Ainda assim, a pesquisa em Montes Claros foi difícil, muito morosa, sobretudo, devido à grande resistência dos empresários em nos atender associada a toda a dificuldade já anteriormente mencionada no que diz respeito à desatualização cadastral. Depois de várias investidas e tentativas de equacionar o problema e como não o conseguimos contornar, resolvemos encerrar a recolha de dados em Montes Claros no final de julho de 2012.

Por todos esses problemas a pesquisa foi mais morosa do que havíamos planejado.

Iniciámos a pesquisa na cidade de maior porte, Montes Claros. A pesquisa nesse município teve início a 1 de março de 2012, mas como na primeira etapa, praticamente um mês, foram aplicados apenas 18 questionários, optámos por mudar a estratégia e direcionar a pesquisa para os municípios menores, onde seria mais fácil conseguir as respostas e, concomitantemente, tentámos equacionar os problemas e as resistências em relação à participação na pesquisa em Montes Claros.

Tentámos por várias vezes fazer reuniões com os líderes dos empreendimentos de micro e pequenos empresários em Montes Claoros, a exemplo do que fizemos nos municípios menores em janeiro e fevereiro de 2012. Contámos sempre com o auxílio do presidente da Federação da Indústria do Estado de Minas Gerais - FIEMG⁷³, que teve um papel ativo na sensibilização, na divulgação e na tentativa de reverter a resistência do setor, esclarecendo a importância de pesquisas para o setor. A presidente do sindicato patronal⁷⁴ também se comprometera a fazer um trabalho de sensibilização, entendendo que a constituição de dados e de pesquisas no setor era importante para auxiliar na própria compreensão da dinâmica do setor. Como não nos conseguimos reunir com os empresários, partimos para uma abordagem mais individualizada. Procurámos os empresários que pudessem influenciar os seus pares a participarem. Reunimos com dois empresários, que se mostraram bastante recetivos e se dispuseram a auxiliar na tentativa de quebrar a resistência da participação na pesquisa, inclusive, porque percebiam que seria importante para o setor ter informações e um banco de dados. Porém, também essa estratégia não resultou, porque segundo esses empresários os seus pares mostraram-se resistentes a participar, alegando falta de tempo.

A aplicação do questionário nos municípios seguiu o seguinte cronograma:

No primeiro município, em Espinosa, o questionário foi aplicado no período de 02/04/2012 a 05/04/2012. As principais dificuldades encontradas no momento da aplicação dos questionários foram: (i) empresas fechadas (ii) local sem responsável para

⁷³ O senhor Ezio Darioli Presidente da FIEMG - Norte - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais.

⁷⁴ Irma Ribeiro Santos, que também é empresária da confeitaria em Montes Claros.

responder à pesquisa; (iii) empresa mudou de endereço segundo informações dos vizinhos; (v) responsável negou a participação da empresa na pesquisa. Nesse município, tivemos pouca intercorrência, pois apenas 3 substituições foram necessárias.

No segundo município, Monte Azul, o período de aplicação dos questionários foi de 10/04/2012 a 11/04/2012. As principais dificuldades encontradas foram as mesmas do primeiro município. Houve 4 substituições, mas conseguimos fechar a aplicação do total da amostra.

No terceiro município, Janaúba, o período de aplicação do questionário foi de 24/04 a 26/04/2012. As principais dificuldades encontradas foram as mesmas. Nesse município, tivemos maiores problemas, dado que houve 12 substituições, mas conseguimos fechar a aplicação do total da amostra.

No quarto município, Pirapora, o período da pesquisa de campo foi 03/05 a 04/05/2012 com substituições da amostra. As principais dificuldades foram as mesmas dos demais municípios.

Então retomamos a pesquisa em Montes Claros, mas devido às dificuldades iniciais optamos por investir primeiro nos municípios e depois intensificar a pesquisa na cidade. Mesmo porque, conforme já alertava Ghiglione e Matalon (1993: 53) “a taxa de recusa cresce muito nitidamente com a dimensão da cidade”. De qualquer forma, antes de tomarmos essa decisão, analisamos os dados e recalculamos a nossa amostra ampliando a margem de erro, para verificarmos se já tínhamos uma quantidade de informações que nos permitisse fazer inferências. No município de Montes Claros, lançamos mão de várias listas de atualização de endereços tentando contornar o problema de desatualização dos endereços. Conforme foi descrito anteriormente, lista telefônica, lista do sindicato patronal, tentativa de atualização junto a CEMIG, tentativa de atualização através dos próprios empresários contactados na pesquisa, uma vez que se trata de micro e pequenas unidades e que por serem do mesmo setor, eles conhecem-se e, por muitas vezes, mantinham relações comerciais. Foram feitas oito substituições da amostra.

Ajustamos a amostra, considerando uma margem de erro de 7 pontos percentuais, utilizando estimativas a um nível de confiança de 90%.

$$n = \frac{z^2 pqN}{E^2 (N-1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{z^2 pq N(\text{empresas})}{E^2 (N-1) + z^2 pq} = \frac{(1,64)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 399}{(0,07)^2 (399-1) + (1,64)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{2,6896 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 399}{(0,07)^2 (399-1) + (1,64)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 102$$

Tabela 19 - Revisão da amostra com aumento da margem de erro de 5% para 7% e redução do nível de confiança de 95% para 90% e com equivalência explicada

Cidades		Quantidade empresas	peso	Amostra por município	Sem equivalência Quest aplicados	Com equivalência	
Montes Claros		263	65,9	67	51	51	
Outros Municípios	Espinosa	62	15,5	16	30	51	22
	Janaúba	35	8,8	9	17		13
	Pirapora	24	6,	6	13		10
	Monte Azul	15	3,8	4	8		6
Total		399	100%	102	119	102	

Fonte: Elaboração da autora a partir da pesquisa de terreno

Descrição das dificuldades:

- 79 empresas durante a aplicação não foram localizadas – endereço inexistente, necessidade de atualizar os endereços e de fazer as devidas substituições quando não conseguimos atualizar os endereços.

- 32 empresas fechadas ou que já não existem.

- O índice de recusa por parte dos empresários em responder ao questionário foi de 60%. A recusa foi maciça – a alegação dos empresários foi a falta de tempo.

Procurámos agendar a aplicação dos questionários no período pós-laboral, fim de semana, mas ainda assim enfrentámos grandes dificuldades para contornar a recusa de participar. Essa recusa foi mais intensa em Montes Claros.

- 1 (0,3%) não respondeu o questionário na sua totalidade.

As recusas nos questionários são frequentes e introduzem enviesamentos não negligenciáveis, uma vez que as pessoas que recusaram o inquérito poderiam (ou não) ter respondido de um modo diferente daquelas que o aceitaram. Na posse desse conhecimento, poderíamos saber o tipo de enviesamento que as recusas introduzem.

Ademais, é preciso distinguir aqueles que se recusam a qualquer tipo de inquérito daqueles que recusam o inquérito pelo tema do mesmo (cf. Ghiglione & Matalon, 1993: 52-53). No nosso caso, acreditamos que as recusas não têm relação com o tema, mas sim com o perfil das empresas (micro e pequenas), pois conforme é relatado nos próprios questionários, os gerentes/donos das empresas exercem multifunções e, por isso, estão com o tempo comprometido com as funções na empresa.

No desenvolvimento da pesquisa, um elemento facilitador foi a nossa participação em reuniões com os empresários das empresas de micro e pequeno porte⁷⁵ e com as autoridades locais de alguns dos municípios estudados em 2011, o que nos possibilitou a exposição do objetivo da pesquisa e a quebra de resistências. Esse contacto direto com os microempresários foi valioso, pois as pessoas presentes compreenderam o enfoque e o objetivo da pesquisa e prontificaram-se a ajudar na sensibilização junto dos seus pares para colaborarem com a pesquisa. Esse facto foi bastante relevante para contornar os problemas referentes às recusas em responder ao questionário.

A grande recusa por parte dos micro e pequenos empresários teve como fator preponderante, na sua justificação, a sua falta de disponibilidade, pois como não têm horário definido, não conseguem organizar-se para abrir agenda para outras atividades. A resposta era sempre a falta de tempo, pois são um “faz tudo” na empresa.

Porém, num dos municípios estudados onde a confeção também tem apresentado um *boom*, a receptividade não foi tão boa. Em primeiro lugar, a reunião estava esvaziada, o que nos levou a questionar a forma de relação estabelecida nos municípios, uma vez que, instituições como SEBRAE, por exemplo, têm a missão de prestar assessoria às micro e pequenas empresas, ou seja, à partida é de interesse das empresas participarem, pois nessas reuniões podem surgir informações em relação ao financiamento, ao treinamento e mesmo sobre condições e oportunidades de mercado, ou seja, são informações que eles, à partida, não têm, devido à sua localização. A reunião esvaziada foi impactante nesse sentido. As autoridades locais colocaram a dificuldade

⁷⁵ Normalmente, a FIEMG com participação do SEBRAE, do sindicato patronal agenda reuniões nos municípios para discutirem os problemas setoriais, trocas de conhecimento, apresentarem as políticas para o setor, e acompanhamento das dificuldades e necessidades, bem como proposta e operacionalização de cursos de qualificação da mão de obra.

que encontram na mobilização e inclusive na melhoria da atividade no município devido à resistência à participação em qualquer evento, o que de certa forma impede a proposição de treinamentos, pois como não participam, não demandam e mesmo quando existe qualquer tipo de treinamento, muitos nem sequer têm conhecimento.

Talvez seja por isso tão difícil o desenvolvimento da atividade, embora a atividade seja pujante no município. Nesse município, há uma grande resistência à participação. No intuito de quebrar a resistência e propiciar as condições para a participação, a reunião foi realizada à noite, precisamente para contornar a dificuldade da falta de tempo durante o dia, mas nem assim houve uma participação efetiva, ou melhor, a participação foi inexpressiva dado que, na reunião, apenas participaram duas costureiras que trabalhavam para uma feição.

Mesmo sem o comparecimento dos empresários à reunião, tivemos o espaço da mesma forma para falarmos, o que era importante para explicar às autoridades locais o objetivo da pesquisa que ali se iria desenvolver. O resultado foi positivo, pois as autoridades locais dispuseram-se a colaborar na sensibilização dos empresários para a participação na pesquisa.

Como já estávamos no município, resolvemos ficar mais um dia para tentar entrar em contacto com alguns empresários diretamente nas suas empresas. Na posse dos endereços de alguns empresários indicados pelas autoridades locais, procurámos as pessoas mais influentes que poderiam ajudar-nos a sensibilizar os demais empresários a participarem da pesquisa. Procurámos por estes nas suas empresas, mas não fomos recebidos. Apenas uma empresa, cuja proprietária era extremamente jovem (cerca de 20 anos) nos recebeu e se prontificou a ajudar a quebrar resistências.

Percebemos uma certa desconfiança por parte dos empresários neste município. No decorrer da aplicação do questionário, embora conseguíssemos aplicá-lo a todas as empresas da amostra, houve muita resistência. Era importante insistir, pois naquela localidade existiam algumas particularidades que seriam interessantes analisar. Quando chegamos à localidade ficámos impressionados com a quantidade de Empresas de confeções que existiam. Como se trata de um município pequeno, cerca de 21.853 habitantes (IBGE, 2011), ao passar pelo centro eram várias confeções a funcionar, com ou sem identificação ou nome de empresa. Por vezes, era um espaço com pessoas a trabalhar, mas sem identificação. Parecia que o retrato da informalidade estava ali

estampado, mas não conseguimos acesso às empresas informais. No município, 100% das empresas inqueridas responderam que existe muita informalidade no setor. Do total do questionário 44% consideram que existe muita informalidade no setor. Porém, não conseguimos constituir uma base de dados que nos pudesse auxiliar a chegar a essa informalidade.

Como o nosso objetivo era aplicar o questionário nas empresas informais, montámos uma estratégia para conseguirmos obter um banco de dados das empresas informais, uma vez que não existe esse registo. Assim, começámos a aplicar os questionários às empresas formais e no final solicitávamos a cada empresa que elencasse cinco empresas não formais para montar a nossa base de dados das informais e, posteriormente, fazer o processo de extração da amostra a partir dessa base. Contudo, nenhuma empresa se dispôs a preencher esse campo. A justificativa que prevaleceu para a não indicação das empresas informais pelos inqueridos foi de que não conheciam e, por isso, não saberiam indicar. Cerca de 20% justificaram que não indicariam, porque temiam algum tipo de fiscalização. Assim, preferiam não indicar, pois tinham consciência de que as marcas da ilegalidade características da informalidade da atividade dessas unidades produtivas poderiam trazer constrangimentos jurídicos.

Assim, diante da inexistência de base de dados das empresas informais, encerrámos essa etapa da pesquisa, embora alguns dados secundários nos tenham dado alguns *insights* sobre a informalidade na região, principalmente, em alguns municípios onde o número de empresas cresce, mas onde emprego decresce significativamente, o que nos leva a refletir como a produção dessas empresas está sendo alimentada.

4.5.2 Apresentação dos instrumentos de observação

Recentemente, a responsabilidade social da empresa, compreendida como sendo tudo aquilo que as empresas fazem no campo social e ambiental, que vai para além das suas obrigações legais⁷⁶, tem ganhado relevância, sendo alvo de ampla divulgação nos média. No entanto, são poucos os estudos, de carácter académico, que

⁷⁶ “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Livro Verde da Comissão Europeia)

analisam o tema e a complexidade em que está envolto, inclusive, na sua relação com questões sobre ética individual e empresarial.

A nossa pesquisa procura confrontar situações reais com um tratamento das questões já contempladas em estudos e na literatura referente ao tema, como forma de tentar identificar, nos casos analisados, situações que integram (ou não) as práticas da Responsabilidade Social Empresarial.

Pela sua complexidade, o estudo da responsabilidade social engloba uma gama de elementos, por vezes inter-relacionados e difíceis, inclusive pelas várias dimensões que a análise da responsabilidade social empresarial abrange.

Para a definição do desenho do estudo empírico da Responsabilidade Social das empresas têxteis do Norte de Minas Gerais, foi estruturado um percurso metodológico constituído por diferentes fases da investigação.

A primeira fase do trabalho consistiu na revisão bibliográfica, com o objetivo de identificar as principais teorias referentes à responsabilidade social das empresas. Essa fase envolveu ainda a identificação de alguns estudos específicos que tratam da realidade brasileira em termos de responsabilidade social. Foi necessário realizar uma sondagem fontes de dados secundários como RAIS, IBGE, IPEA, de modo a permitir uma caracterização das empresas em estudo, como número, porte, localização, empregos gerados, entre outros.

Também se procurou levantar dados secundários junto a entidades (instituto ETHOS, IBASE, IBGE, Fundação ABRINQ), inclusive, naquelas que promovem a responsabilidade social, com o intuito de tentar identificar as empresas que estão engajadas em questão de responsabilidade social, que poderiam, caso existissem, ser potenciais casos a serem estudados. Além disso, foram também realizadas consultas às entidades de classes, como FIEMG, Sindicatos dos tecelões, ACI, Junta Comercial entre outras, com o objetivo de levantar informações sobre a situação da responsabilidade social empresarial e, também, para recolher dados que propiciassem a continuidade da investigação em sites das respetivas empresas e, por fim, definir os casos de maior interesse e a viabilidade para a realização da pesquisa de campo.

Neste trabalho, optou-se pelo estudo quanti-qualitativo. Assim, a segunda fase da investigação consistiu na recolha dos dados, através de entrevistas semiestruturadas

em empresas de médio e grande porte. As entrevistas foram realizadas com diretores e gerentes das empresas, de níveis estratégico e operacional. Nas micro e pequenas empresas, o instrumento utilizado foi o questionário. Nesse caso, a recolha de dados realizou-se até julho de 2012, pelo que, toda a informação deve ser lida à luz deste enquadramento temporal.

Em fevereiro 2009, começámos a realizar as entrevistas nas empresas Cedro (Caetanópolis, Pirapora), Industrial Cataguases, Manufatura Cataguases e instituto de responsabilidade social da Industrial Cataguases o Instituto Francisca de Souza Peixoto e em Santa Barbara. Foram feitas entrevistas semiestruturadas aos Diretores/gerentes das empresas, com o intuito de recolha de informações sobre a atuação social das empresas.

As entrevistas semiestruturadas obedeceram ao critério de amostragem não probabilística intencional, por termos de priorizar características consideradas relevantes para a observação do fenómeno Assim, considerou-se para a seleção dos entrevistados o seu papel desempenhado na empresa e seu conhecimento sobre a mesma. Os questionários de amostragem probabilística foram realizados com donos das micro e pequenas empresas em cinco municípios do Norte de Minas Gerais.

A investigação pretende discutir em que medida as ações de Responsabilidade Social implantadas pelas empresas têxteis poderão contribuir para a redução das desigualdades e equacionamento das questões sociais no território onde se inserem.

O estudo propõe examinar a face positiva – a responsabilidade – e a negativa – a irresponsabilidade das empresas. Num primeiro momento, foi feita a revisão da literatura, com vista à identificação das principais teorias referentes à problemática do estudo.

Num segundo momento, o trabalho foi desenvolvido da seguinte forma: com o desenvolvimento do modelo tipológico, com o objetivo de constituir um instrumento que servisse de referência para análise do terreno; a partir de um leque de características dos principais conceitos existentes na literatura acerca da Responsabilidade Social - filantropia, cidadania empresarial, entre outros foi elaborado o modelo tipológico. Nesse modelo tipológico, definiu-se a Intervenção Social como o generalizador e o Investimento Social como singularizador, com o intuito de qualificar pertinentemente e

sem ambiguidades o conjunto dos objetos vinculados ao generalizador, para se chegar à conceituação da responsabilidade social.

A partir da pesquisa empírica foi possível incorporar novos elementos ao modelo que retratassem a realidade do terreno.

Na abordagem intensiva, uma das polaridades técnico-metodológicas do estudo, optámos pelo estudo de casos paradigmáticos. Seleccionadas três empresas, com o objetivo de conhecer as práticas desenvolvidas e obter elementos importantes para a compreensão das formas de atuação social praticadas pelo setor têxtil.

As empresas seleccionadas foram as seguintes:

a) Cataguases⁷⁷ - Apesar de não se situar na mesorregião, esta empresa não certificada pode constituir um referencial de análise importante para a compreensão da responsabilidade social do setor, uma vez que possui um nível de práticas.

b) Cedro - (Unidades Caetanopolis, Sete Lagoas, Pirapora). Como sede em Belo Horizonte, suas principais unidades fabris situa-se na mesorregião, possui políticas ambientais implementadas e ações de RS já em operacionalização e tem procurado ampliar a sua atuação.

c) Santa Bárbara⁷⁸ - Estando a empresa inserida numa comunidade, será de particular interesse aqui estudar a relação empresa/comunidade e comunidade/empresa nas suas práticas quotidianas. O entendimento da dinâmica existente em Santa Bárbara poderá constituir o espelho da atuação de alguns municípios norte mineiro.

Também fizemos um diagnóstico das empresas têxteis do Norte de Minas, com estudo histórico, através de documentos e bibliografias relativos aos principais aspetos do setor têxtil na mesorregião, bem como o levantamento de dados já elaborados da RAIS/MTE e IBGE, os quais possibilitam traçar um panorama geral, em termos de indicadores e dados quantitativos.

Com o intuito de inventariar os tipos de ações sociais desenvolvidas pelas empresas têxteis, foram realizadas entrevistas com os dirigentes das empresas. O objetivo da pesquisa era partir das práticas comuns, das que efetivamente se

⁷⁷ Cataguases – Manufatura Cataguases, Industrial cataguases e o instituto Francisca de Souza Peixoto.

⁷⁸ Grupo paculdino e Santa Barbara.

concretizam, apreender a responsabilidade social das empresas na mesorregião Norte de Minas Gerais.

Através da análise extensiva, a outra polaridade técnico-metodológica do estudo, foram aplicados questionários nas empresas têxteis, como forma de avaliar os tipos de ações sociais existentes nessas empresas. No setor têxtil, uma boa parte das empresas está ligada a grupos maiores, sendo imprescindível para a compreensão da responsabilidade social do setor o estudo dessas especificidades.

Parte III

5. A construção de uma tradição têxtil no Norte de Minas Gerais estratégias e motivações

Neste ponto, pretende-se inventariar as ações sociais e ambientais desenvolvidas pelas empresas do setor têxtil e investigar as razões desta atuação das empresas no Norte de Minas Gerais.

5.1 Estado e Desenvolvimento: a indução da indústria têxtil local

A indústria têxtil teve um papel marcante no processo de industrialização do Brasil. A abertura comercial, a privatização das empresas e a estabilização de preços, pós-década de 90, aumentaram o grau de concorrência da economia. Até então, o setor têxtil brasileiro desfrutava de um ambiente protecionista que, mesmo defasado tecnologicamente, favorecia a sua manutenção e expansão. Com a abertura comercial, a indústria teve de se reestruturar para competir com indústrias de países desenvolvidos.

Devido à rápida e profunda reestruturação do trabalho, da produção e dos incentivos fiscais no Norte de Minas, o setor têxtil alcança maior destaque do que o setor nacional. A análise do processo de industrialização regional denota que a cadeia têxtil no Norte de Minas é uma das atividades que mais têm contribuído para promoção do desenvolvimento desta região, constituindo-se como indústria motriz, e que o desempenho foi diferenciado entre o setor têxtil norte-mineiro e o nacional, pós-abertura comercial. Assim, no Norte de Minas, a atividade têxtil constitui uma importante fonte de geração de renda e emprego.

A criação, em 1959, da Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE⁷⁹ marca um período de grande intervenção estatal nas estruturas econômicas das regiões menos desenvolvidas do país. O objetivo dessa intervenção era transformar essas estruturas e tentar transpor os entraves ao desenvolvimento local. Os incentivos

⁷⁹ “A região das secas” ou “Polígono das Secas” foi definido em 1936 (Lei 175/36), não incluindo o Norte de Minas. Isto só seria feito em 1946 pelo Decreto-Lei nº. 9.857. Quando a SUDENE foi criada, em 1959 (lei 3692), seu espaço de atuação foi definido como o Nordeste e a área Mineira do Polígono das Secas – AMPS. (OLIVEIRA, 2000: 44)

fiscais⁸⁰ constituem-se como um dos instrumentos⁸¹ de política económica através dos quais o Estado brasileiro procurava intervir positivamente nas disparidades internas de desenvolvimento (cf. Amado, 1997: 164). Através da concessão de incentivos à iniciativa privada e na realização de gastos em infraestrutura procura-se promover o processo de crescimento económico de regiões e setores considerados prioritários no contexto brasileiro de desenvolvimento. Assim, a atuação da SUDENE via incentivos fiscais assume grande importância no desenvolvimento de regiões cujas desvantagens regionais, mercados restritos, centros urbanos precários, carência de infraestrutura sócio – económica, decorrentes de custos adicionais porque estão localizadas em áreas menos propícias precisavam de ser compensadas. No entanto, embora os incentivos tenham sido significativos e a mão de obra seja abundante e barata, isto não significou uma compensação para os acréscimos de custos resultantes para a atividade, em decorrência de sua localização nestas regiões. Geralmente, em regiões beneficiadas com incentivos fiscais é comum o desenvolvimento de dois tipos de empreendimentos: “*i) o foot loose*, empreendimentos que não criam sólidas raízes na região, não criam custos irrecuperáveis significativos, permitindo a sua migração ao término dos incentivos. *ii) e as atividades que se orientam para as matérias-primas existentes em tais regiões*” (Duarte Filho, 1979: 15).

A fórmula do mecanismo de incentivos possibilitava que as pessoas jurídicas deduzissem 50% dos impostos devidos e os aplicassem em projetos aprovados pela SUDENE. Entre os principais benefícios concedidos às empresas, os mais importantes foram: **(a)** participação financeira - constituía-se na participação do Estado na formação de capital das empresas privadas, que variava de 30% até 75% dos investimentos. Essa participação era feita principalmente através dos recursos do FINOR; **(b)** isenção total ou parcial do imposto de renda - recurso concedido por dez anos podendo ser prorrogado por mais cinco, tendo como exigência a utilização de um grande montante de matérias-primas e mão de obra regionais pela empresa, sem prejuízo da tecnologia adequada; **(c)** isenção total ou parcial do imposto de importação - este tributo incide

⁸⁰ O programa de incentivos fiscais surge com o artigo 34 – lei 3.995 de 1961 e sua abrangência foi ampliada com o artigo 18 da lei 4.239 de 1963. Em 1974, o mecanismo 34/18 foi transformado em Fundo do Investimento do Nordeste - FINOR.

⁸¹ Os instrumentos de política económica aqui enunciados seriam os creditícios, isenção fiscal, programas setoriais de carácter público, entre outros.

sobre a importação de máquinas, equipamentos e insumos básicos sem similar no mercado nacional. A redução deste pode alcançar um patamar de 80% e são beneficiados, no Nordeste, os empreendimentos que se localizem na área da SUDENE. A isenção total é concedida aos empreendimentos que necessitam de importar bens de capital sem similar, necessários para a execução de projetos prioritários ao desenvolvimento nacional. Geralmente, afetam a fase de implantação do projeto; **(d)** incentivo com base no ICMS, incide sobre o recolhimento do ICMS devido pelas empresas. Afetam a fase de funcionamento e a sua forma de isenção (prazo, devolução, percentual de isenção, etc.) varia de Estado para Estado, conforme a legislação incentivadora. Este é um incentivo comum aos Estados como forma de promover o desenvolvimento industrial; e, **(e)** financiamento do BNB⁸² ou BNDES – o BNDES possui diversas linhas de crédito, conta com um financiamento especial para as empresas com projetos aprovados, com taxas de juros subsidiadas.

Além dos esforços empreendidos pelo Governo Federal para promover a industrialização, principalmente, via SUDENE, também os esforços, embora em menor proporção, das autoridades estaduais e municipais contribuíram para esse fim, tais como: **(a)** a devolução da parcela do ICMS, **(b)** a promoção de oportunidades industriais, desenvolvidas pelo INDI, **(c)** a ampliação da oferta infraestrutural para a indústria via Companhia de Distritos Industriais - CDI/MG, e **(d)** o apoio financeiro do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – BDMG em diversos projetos (Cardoso, 2000: 304).

O governo estadual adotou outros instrumentos de incentivos fiscais para fomentar o processo industrial mineiro⁸³ e, por isso, no período de 1976 a 1988, surgem o Fundo de Apoio à Industrialização - FAI, o Fundo de Desenvolvimento Económico e Social - FUNDES e o Grupo de Trabalho⁸⁴ - GT- incentivos. No período subsequente, de 1989 a 1996, o estado de Minas Gerais adotou o Pro-Indústria, o Programa de Indução à Modernização Industrial - PROIM, o Fundo de Incentivo à Industrialização -

⁸² BNB - Banco do Nordeste do Brasil funciona como agente financeiro da SUDENE.

⁸³ Este estudo não tem a pretensão de discutir todos estes instrumentos utilizados pelo poder público estadual, no sentido de promover a industrialização, mas sim chamar à atenção para a participação do estado no processo industrial. Mais detalhes acerca destes programas podem ser encontrados em Fabrício A. de Oliveira. Aspetos da Guerra Fiscal no Brasil: A Política de Incentivos Fiscais em Minas Gerais, IESP/FUNDAP, fevereiro de 1997.

⁸⁴ O Grupo de Trabalho deu origem à sigla GT-Incentivos.

FIND e o Fundo de Desenvolvimento de Indústrias Estratégicas - FUNDIEST, partes da segunda fase da política de incentivos fiscais em Minas Gerais. Todos estes programas tinham como objetivo dar continuidade ao processo de incentivo à industrialização iniciado na década de 60. Esses programas, quando comparados aos incentivos contemplados na lei 5.261/69, que deu origem a SUDENE, tinham uma atuação bem mais restrita (cf. Oliveira, 1997: 21).

A partir da década de 70, com a concessão de incentivos via SUDENE, assiste-se a uma etapa de grande dinamismo no processo de industrialização de Minas Gerais, com elevadas “taxas de crescimento do produto industrial, pela relativa diversificação da estrutura industrial e pelo fortalecimento de setores para os quais o Estado apresenta vantagens comparativas” (Duarte Filho, 1979: 1).

Este desempenho creditado à presença do Estado, com a criação de infraestrutura e concessão de estímulos especiais à implantação e expansão de empresas industriais, possibilitou as condições nacionais e internacionais favoráveis ao processo de industrialização.

Uma outra forma de intervenção governamental, também importantíssima, foi implantada: os investimentos governamentais em infraestruturas sócio-económicas. “Os gastos públicos em programas e projetos de saúde, educação, saneamento, estradas, energia, comunicações, irrigação, distritos industriais, entre outros, geram benefícios sociais e criam e/ou ampliam externalidades no sentido de atrair atividades produtivas para áreas ou setores específicos” (Duarte Filho, 1979: 28).

Os municípios que possuíam vantagens locais clássicas eram atrativos aos empreendimentos industriais, o que lhes concedia ainda maiores vantagens no seu desenvolvimento em relação aos demais. Quanto aos municípios que não desfrutavam de vantagens locais, estes teriam maiores dificuldades no seu desenvolvimento sem os investimentos que lhes seriam fundamentais na neutralização das suas desvantagens locais e na melhoria das suas condições económicas.

Apesar do potencial de atração que os incentivos propiciavam, a decisão final sobre a localização espacial de uma indústria “dentro de uma área igualmente beneficiada, outros fatores que não os incentivos exercem maior peso no processo de decisão locacional” (Duarte Filho, 1979: 34).

Os municípios em estudo que são igualmente incentivados e os incentivos fiscais foram determinantes como fator locacional das empresas, ou seja, a escolheu-se o município que gozava de incentivos, mas outras vantagens locais foram consideradas.

A atividade produtiva industrial do Norte de Minas concentra-se em poucos municípios. Aqueles cuja população era superior a 50 mil habitantes, a saber: “Montes Claros, Janaúba, Janaúria, Pirapora e São Francisco” (Rodrigues *et al.*, 2005: 16). Dos cinco, apenas Montes Claros podia ser considerado como sendo um município de grande porte, população de 361.915 (IBGE, 2010) e os restantes como sendo municípios de médio porte, compreendendo população entre 50 a 100 mil habitantes. O Norte de Minas é constituído basicamente por municípios de pequeno porte, dos 89 municípios, 84 possuem população inferior a 50 mil habitantes, a agricultura é a “principal fonte de geração de renda e emprego” (Rodrigues *et al.*, 2005: 16).

Cardoso (2000) e Oliveira (2000) corroboram com esta análise quando apresentam a formação económica da região a partir da centralidade que possuía a atividade pecuária aliada à economia de subsistência.

Todavia, na última década do século XX, a estrutura produtiva regional diversifica-se, com o Estado a ter um importante papel no estímulo de quatro eixos básicos de desenvolvimento: “(a) reflorestamento de eucaliptos e pinhos em diversos municípios da região; (b) implantação de grandes projetos agropecuários; (c) instalação de indústrias; e, (d) implantação de perímetros de agricultura irrigada” (Rodrigues, 2000: 105).

Embora os projetos estivessem concentrados em poucos municípios, a presença ativa do Estado impulsionou o crescimento económico da região. No período compreendido entre 1985 e 1995, a taxa de crescimento do PIB do Norte de Minas foi de 3,70%, mostrando um crescimento superior ao crescimento do PIB do estado e nacional, 2,45% e 2,28% respetivamente. Ademais, as mudanças estruturais na composição setorial da região ampliam o setor industrial de 33% em 1985 para 45% em 2000 e, consequentemente, retraem o setor agropecuário no mesmo período de 22% para 12% (cf. Rodrigues, 2000).

Ainda assim, a intervenção do Estado não conseguiu combater os problemas da região. A concentração dos projetos em poucos municípios restringiu a política estatal, mantendo o *status quo* regional. Portanto, persistem na região os mesmos problemas de outrora, com um grande contingente de pessoas vivendo da agricultura de subsistência.

Não obstante, alguns setores despontam na região, seja pela sua natureza tradicional, como é o caso do setor têxtil, seja por encontrar na região condições favoráveis ao seu desenvolvimento. O setor têxtil, um dos setores mais tradicionais, mantém sua expressiva importância no Norte de Minas, embora com condições e formas de operacionalização diferentes de outrora. A manifestação desta importância é visível através da análise do emprego do setor regional. No período entre 1985 e 2000, o setor cresceu 382% em Montes Claros (a maior cidade da mesorregião), enquanto a indústria têxtil nacional ostentou uma taxa de crescimento negativa de -18% (cf. Maia, 2001). Em 1999, o setor empregava 5.016 pessoas, em 2007 aumentou o número de pessoas que trabalhavam diretamente no setor, 7.148, um crescimento de 142,5% no emprego. Em 2010, 6.045 pessoas eram empregadas diretamente pelo setor e 5.992 em 2012. Embora, em termos absolutos, houve retração no crescimento do emprego do setor, com retração de 15,43% em 2010 com o que foi observado em 2007, contudo em 2012 a retração é de 0,87% representando uma tendência de recuperação do emprego têxtil na região. O setor continua a ser um dos mais importantes na geração de emprego, representa o segundo maior empregador da indústria regional, participando com 23,36% do emprego industrial e 2,93% de todo o emprego do Norte de Minas, apesar de toda a automatização e modernização tecnológica pela qual passou.

Tabela 20 - Emprego industrial Norte de Minas Gerais em 2012

Setor industrial	Emprego por setor industrial	Participação % na indústria	Participação % no emprego total do Norte de Minas
Extrativa Mineral	706	2,75	0,35
Prod. Mineral Não Metálico	2.922	11,39	1,43
Indústria Metalúrgica	6.545	25,51	3,20
Indústria Mecânica	388	1,51	0,19
Elétrico e Comunicação	56	0,22	0,03
Material de Transporte	133	0,52	0,07
Madeira e Mobiliário	1.131	4,41	0,55
Papel e Gráfica	516	2,01	0,25
Borracha, Fumo, Couros	595	2,32	0,29

Indústria Química	2.290	8,93	1,12
Indústria Têxtil	5.992	23,36	2,93
Indústria Calçados	629	2,45	0,31
Alimentos e Bebidas	3.751	14,62	1,84
Total Indústria	26.080	100,00	100,00
Emprego Total 204.380			

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da RAIS/MTE.

Ademais, a mudança estrutural ocorrida no setor, como a passagem de uma indústria tradicionalmente intensiva em trabalho para a indústria capital intensiva, teve impactos na competitividade do setor têxtil regional, nos vários elos da cadeia produtiva pós-abertura comercial. Algumas funções foram destruídas e novas funções foram criadas. Logo, a reestruturação tecnológica ocorrida no setor deixou um saldo líquido negativo para os postos de trabalho, visto que as novas funções criadas apresentavam traços distintos, exigindo trabalhadores mais qualificados e com habilidades específicas, bem distantes da realidade que caracterizava a mão de obra regional.

Nas grandes e médias empresas, tornou-se necessário um maior investimento em recursos humanos para enfrentar as pressões das inovações tecnológicas e do comércio frente a uma concorrência acirrada. Com a reestruturação produtiva, especialmente, a partir da década de 90, assiste-se à implantação de vários receituários oriundos da acumulação flexível. Este facto contribuiu para a redução e fragmentação dos coletivos de trabalho nas grandes empresas, através de subcontratações, fator que favoreceram à precarização do trabalho.

No Norte de Minas, a exemplo do Brasil, as microempresas e pequenas representam a maioria das empresas do setor. Estas são responsáveis por uma parcela considerável do setor produtivo nacional, traduz 98% das empresas em funcionamento, 80% da força de trabalho e 42% da massa salarial do país (cf. MDICE, 2010).

Uma vez que são as micro e pequenas empresas que têm ganhado espaço na economia nacional, há necessidade de políticas para combater as carências do segmento. Políticas que revertam as dificuldades de “acesso ao crédito, à tecnologia e inovação de processos, falta de capacitação gerencial, baixa capacidade de obter informação e oneração tributária e burocrática para a condução dos negócios no mercado interno e externo” (MDICE, 2010).

O enfrentamento dos problemas mencionados pode efetuar-se através de medidas horizontais – como alterações na legislação - ou verticais, através de projetos que atendam formas de organização produtiva e se baseiem na concentração espacial de empresas com laços de cooperação entre si e que desenvolvam mecanismos de aprendizagem - em breves linhas, os Arranjos Produtivos Locais. Estes são 'locus' privilegiados para as políticas públicas de desenvolvimento, em especial, quando realizadas de maneira orientada e coordenada. Espera-se que esse aprimoramento tenha impacto no crescimento da atividade económica de forma descentralizada no território nacional, produzindo impactos em índices de empregos gerados, distribuição de renda da população e redução das desigualdades regionais com a melhoria das regiões menos desenvolvidas (cf. MDICE, 2010).

Se por um lado, as condições macroeconómicas interferem no desempenho ou sobrevivência de grande parte das MPEs, por outro, as condições microeconómicas podem favorecer a concorrência e o ambiente de negócios das MPEs.

5.2 A indústria do vestuário e de confecção: características gerais

O setor têxtil é composto por segmentos industriais bastante heterogêneos, com estruturas setoriais diferenciadas no que diz respeito ao tamanho, ao número de empresas, à intensidade do capital e à tecnologia.

No processo de produção têxtil, a indústria do vestuário e de confecção constitui a última etapa do processo. As confecções são responsáveis pelo produto final da cadeia produtiva têxtil-vestuário. Esta etapa do processo industrial têxtil de confecção é composta por segmentos do vestuário e dos confecionados/facionistas, os quais apresentam uma grande diversidade de produtos. O segmento de vestuário é responsável pela produção de diversos tipos de roupas como as seguintes: roupas íntimas, de dormir, de desporto, de praia, de gala, social, de lazer, roupa infantil, roupas especiais (segurança, profissional e de proteção). No segmento de confecção, são produzidas peças como: meias, modeladores, acessórios para vestuário, artigos de cama, mesa e banho, copa, cozinha, limpeza, artigos para decoração e artigos para as indústrias e de uso técnico. No bojo da cadeia produtiva, as fações produtivas dão sustentação aos

processos produtivos de empresas maiores. Estas tanto podem ofertar peças específicas destinadas aos processos produtivos como podem prestar serviços diversos, nomeadamente, os de corte, de costura e acabamentos diversos.

Semelhante ao que ocorre na indústria do vestuário e de confeções a nível nacional, no Norte de Minas, há produção dos mais diversificados tipos de produtos, como por exemplo, vestuário, cama, mesa e banho, uniformes, entre outros. Estes produtos são confeccionados a partir de diferentes tipos de matérias primas e de técnicas de produção, e destinam-se a diversos mercados e públicos a nível local, regional e nacional.

No segmento de vestuário da Região norte do Estado de Minas Gerais, o pequeno e o grande capital convivem harmoniosamente. Neste espaço, a subcontratação de empresas menores pelas grandes é tradição, facto que traz vantagens para ambas, pois, esta relação permite, por um lado, redução de custos, redução de encargos sociais e de ganhos de produtividade ao grande capital e, por outro, permite a existência do pequeno capital no mercado. Não é somente entre o grande e o pequeno capital que esta relação é evidenciada, também é habitual a subcontratação de empresas menores por empresas pequenas, para prestarem serviços de costura na mesma lógica de redução de custos e de manutenção das menores. A existência de uma ampla fragmentação nos processos produtivos permite que haja no segmento têxtil um elevado número de unidades de produção com relativa diversidade de produtos e de escalas produtivas.

Trazendo a discussão para a indústria do vestuário e de confeções é possível exemplificar bem essa fragmentação. Dos segmentos do setor têxtil, o de confeção é o que confere maior possibilidade de divisibilidade do produto. A sua linha de produção é altamente flexível podendo incorporar várias pequenas empresas. Além disso, possui alta possibilidade de submontagem. Estas especificidades têm permitido a ampliação das atividades a jusante da cadeia produtiva, ampliando a diversificação dos serviços oferecidos à medida que a indústria confeccionista se expande (bordados serigrafia e estamparia são alguns dos serviços disponíveis).

Devido às suas características, o setor de confeção é o ramo da cadeia produtiva têxtil que mais enfrenta oscilações de mercado, especialmente, aquelas que decorrem das variações das tendências da moda. Nesse sentido, o sistema de organização produtiva de inspiração toyotista baseado no *just in time* mostrou-se bastante eficaz no

processo de produção confeccionista. Outras características inerentes ao segmento de confecção também contribuem para a ocorrência de flexibilidade da produção, facto que possibilita a prática da terceirização.

Estas características possibilitam que o segmento têxtil de confecção possa apresentar diferentes modalidades, que não são mutuamente excludentes, entre contratantes e subcontratados. Assim, existe no setor de confecção, por exemplo, as subcontratações parciais. Situação em que a contratante transfere parte da produção a uma terceira parte, a subcontratante fornece a matéria-prima, que são produtos semimanufaturados e, muitas vezes, até o maquinário. A subcontratada, por sua vez, responsabiliza-se por parte do fabrico do produto e a contratante faz o processamento final do bem. Contudo, também é possível perceber a subcontratação completa, na qual a empresa contratante transfere a responsabilidade da fabrico completa do produto para a subcontratada, responsabilizando-se apenas pelo processo de acabamento final, que consiste basicamente em aplicar a sua marca ao produto (cf. Lima, 2009).

Assim, no segmento, existe um grande número de empresas que atuam em etapas diferenciadas na montagem do produto e fomentam o surgimento de novas pequenas empresas. O que se observa é que alguns municípios do Norte de Minas, que eram tradicionalmente grandes produtores da matéria prima algodão, ou seja, são responsáveis pela produção no elo a montante da cadeia⁸⁵ têxtil-vestuário⁸⁶. Ao longo do tempo, algumas das relações de produção estabelecidas no bojo da sua cadeia produtiva foram reforçadas enquanto outras apresentaram transformações. De forma geral, com o surgimento de vários tipos de fações, muitas dos aspetos que caracterizam processos de flexibilização e segmentação produtivas tornaram-se perceptíveis.

É possível aceitar a expansão das atividades confeccionistas numa localidade que abriga economias de aglomeração, fomentando o setor confeccionista através da atração de comércios especializados na revenda de tecidos e aviamentos, promovendo, por sua vez, a abertura de novas pequenas confecções. Esta expansão do segmento confeccionista se amplia ainda mais devido retroalimentação no segmento, propiciando às costureiras

⁸⁵A agroindústria e a indústria química compõem este elo da cadeia.

⁸⁶ Desmantelada devido a fatores como: a descapitalização dos produtores, a praga do bicudo, a falta de políticas de estímulo e de proteção canalizadas para o setor, bem como a incorporação e/ou inadequação às novas tecnologias associadas à automatização das grandes empresas cujo maquinário demandava matéria prima diferenciada, que extrapolava a capacidade produtiva de grande número de pequenos produtores regionais. Estes municípios estão a dedicar-se à produção no elo a jusante da cadeia.

locais maiores facilidades na aquisição do maquinário de costura industrial, com custo mais acessível nos equipamentos novos e principalmente por facilitar a aquisição de maquinário usado advindo da substituição do equipamento das fações. Na região Norte de Minas, mais especificamente, nas localidades objeto deste estudo, esta realidade foi visível em maior ou em menor escala.

O segmento confeccionista é, entre os segmentos da indústria têxtil, o mais intensivo em mão de obra. Por isso, este segmento desfruta de expressiva participação no emprego industrial. Atualmente, especialmente, nos países periféricos, esta característica ainda se mantém. Todavia, nos países desenvolvidos, devido ao processo de automação, tem ocorrido convergência na relação capital/trabalho desse segmento com os demais do setor têxtil. Estes argumentos são em grande medida corroborados por estudos que atestam que a confecção é a principal etapa produtiva⁸⁷ da cadeia têxtil, dado que ela concentra a maioria das operações, mas também é a mais intensiva em mão de obra, sobretudo feminina (cf. Lima, 2009).

No segmento da indústria do vestuário confecção, para além do emprego formal, existe um crescente processo de subcontratação, que se traduz numa atividade legal, permitindo a redução dos custos com a folha de pagamento, maior agilidade da produção para sustentar a peculiar competitividade existente no setor de confecção. Isso é possível, porque este segmento desfruta de elevada divisibilidade no seu processo produtivo e na multiplicidade de pequenas tarefas, o que lhe confere uma linha de produção altamente flexível. Como o segmento de vestuário confecção é de alta elasticidade no que se refere à moda, a flexibilização inerente ao mesmo constitui uma

⁸⁷ A primeira atividade da cadeia agroindustrial da indústria têxtil compreende a produção e o beneficiamento de fibras naturais. A fiação é o elo seguinte e demanda um alto investimento e, por isso, é composta por médias e grandes empresas. Na tecelagem, os diferentes tecidos resultam de processos técnicos distintos, tecelagem, malharia e a tecnologia dos não tecidos. Produz uma “commodities”, sendo cada vez mais intensivo em capital e, por isso, a produção é feita em grandes empresas. É o segmento onde o mercado é altamente competitivo internacionalmente. No segmento de malharia, existe a possibilidade do surgimento de empresas de pequeno porte, por ser menos intensivo em capital (cf. MAIA, 2001: 36). A fase de acabamento consiste num conjunto de operações que possibilita dotar o produto de conforto, durabilidade e algumas propriedades específicas. Esta fase pode afetar significativamente a competitividade final no mercado, dependendo do grau de especificação atribuído ao produto, dotando-o de uma qualidade superior, e do nível de diferenciação utilizado. Por último, a confecção caracteriza-se pela sua grande heterogeneidade de ramos, como artigos de cama, mesa, banho, peças íntimas, entre outras e pelo elevado grau de atonicidade das firmas (cf. FGV, IBRE: 12).

vantagem. Pois, os processos produtivos do segmento desfrutaram de uma agilidade que lhes permite uma rápida adaptação às tendências impostas neste mercado.

O setor de vestuário das localidades pesquisadas na Região Norte de Minas, tirando proveito da flexibilidade e das características do segmento, demonstrou algum dinamismo. Uma das estratégias do setor na procura pela maximização dos lucros foi o foco na gestão dos custos de produção como fator imperativo para sua competitividade. Além disso, procurou, cada vez mais, utilizar a subcontratação como parte da sua estratégia de produção.

Como estratégia mercadológica, a subcontratação, pode manifestar-se ao nível de feição domiciliar ou de feição industrial. É nas feições domiciliares que, normalmente, estão ocupadas as costureiras domésticas. Trata-se de pequenas confeções informais, geralmente, familiares, sem marca própria, que funcionam num espaço domiciliar, onde são confeccionadas peças ou parte de peças de roupas para as empresas contratantes.

No Brasil, a subcontratação de feições domiciliares é, em muitos casos, concebida ou classificada como “trabalho domiciliar”, a subcontratação centra seus esforços nos setores tradicionais, confeções e calçados (cf. Lavinhas, 1997). Contudo, com o avanço do processo de terceirização, as feições domiciliares passaram a ser entendidas tanto como sendo o trabalhador domiciliar, como também aquelas que eram realizadas em pequenas oficinas, com reduzido número de trabalhadores e, em alguns casos, responsáveis por parte do processo produtivo de firmas maiores. A subcontratação das feições domiciliares, no setor de vestuário, como o próprio nome sugere, é uma forma de efetuar a produção através de encomendas a costureiras que se localizam no entorno do espaço fabril. Geralmente, é uma atividade assumida por mulheres. A ABIT (2013: 16) estima que cerca de 1,7 milhão de brasileiros estão empregados no setor têxtil, sendo 75% destes do segmento de confecção preenchidos na sua maioria por mulheres. Deste modo, como a produção é realizada no espaço domiciliar, as tarefas geralmente são realizadas por mulheres que se encontram fora do mercado formal de trabalho. Contudo, é comum que outros membros da família estejam envolvidos na execução das tarefas, nomeadamente, as crianças e idosos.

O aumento da flexibilidade nos processos de produção possibilitou às grandes empresas produzirem fora das suas sedes. Estas empresas, através de subcontratações, captavam micro e pequenas unidades formais e até informais. Nesse contexto, o

trabalho realizado nos domicílios foi um dos mecanismos utilizados pelas empresas contratantes no processo de flexibilização do trabalho assalariado. Na procura pela maximização dos lucros, essa estratégia tem sido adotada como forma de conseguir ganhos de produtividade com custos menores. O trabalho no domicílio não se configura como sendo uma informalização, dado que, o que ocorre na subcontratação é a utilização de trabalhadores domésticos formalmente contratados. Contudo, segundo a OIT, trata-se de um assalariamento disfarçado, pois os direitos mínimos não são usufruto desses trabalhadores.

No caso da subcontratação através das fações industriais, ao contrário das fações domiciliares, os trabalhadores estão inseridos no mercado formal de trabalho. As fações industriais são de pequeno ou de médio porte e prestam serviços a outras empresas ou a outras fações maiores. Estas relações entre fações e empresas podem correr no mesmo espaço temporal e, na maior parte dos casos, sem exigências no que se refere à exclusividade. Estas unidades produtivas denominadas fações possuem geralmente mais de dez funcionários, nem sempre registrados e funcionam em espaços físicos alugados, geralmente, fora das dependências domésticas dos seus proprietários.

As fações industriais são compostas por proprietários de oficinas especializadas em apenas algumas fases do processo de produção, que vão prestar serviços para a indústria de confecção. Embora os proprietários das fações industriais empreguem trabalho assalariado, na maior parte das vezes os próprios proprietários estão envolvidos diretamente no processo produtivo.

Geralmente, nos processos de produção do segmento têxtil de vestuário, a prestação de serviços de costura é efetuada por fações domésticas ou industriais que são meras prestadoras de serviços. De tal modo que, as decisões gerenciais relativas a: quanto, o que, quando e para quem produzir, são decididas nas empresas confecionistas, que geralmente são empresas relativamente maiores e responsáveis pela maior parte das subcontratações.

As empresas maiores de confecções possuem marca própria, estilistas e desenhistas, que vão proceder ao corte das peças para que as fações, empresas menores, executem a montagem das roupas. Assim, a fação restringe-se à tarefa de receber as peças já concebidas e cortadas e de executar a costura e o acabamento. Muitas vezes, a confecção apenas imprime a sua marca no produto e destina-o às suas lojas, pois é na

confeção que está o canal de comercialização dos mesmos. Além disso, como o ciclo de vida dos produtos, particularmente pela influência da moda, pode ser curto, é imprescindível que haja uma adequada estratégia de comercialização e de *marketing* para o sucesso do empreendimento. As fações não possuem nem pessoal qualificado nem recursos financeiros para tal.

Nas fações industriais ou domiciliares, os trabalhadores são admitidos e demitidos no decurso do ano. Nos períodos do pico da produção, intensificam-se as contratações. Nessas ocasiões, é comum que as fações utilizem os serviços de outras fações ou de costureiras individuais que trabalham nas suas casas em regime de trabalho temporário, para suprirem as necessidades da ampliação da produção sem que isso reflita ônus significativos nos custos do trabalho.

As maneiras utilizadas para se proceder às subcontratações variam de forma a privilegiar a redução de custos, o que caracteriza a subcontratação de “Economia”. Muitas vezes, a contratante transfere para a subcontratada a responsabilidade pelos custos salariais, como forma de ampliar sua margem de lucro. A relação estabelecida é meramente comercial, não existe colaboração e, por isso, a contratante ao não prestar assistência à contratada não possibilita a “transferência de conhecimentos e a difusão de inovações” (Goularti Filho, 1997: 72).

Outro tipo de subcontratação utilizada é a de “especialização”. Nesse caso, ocorre a subcontratação de uma especialista por parte da empresa contratante. Isto ocorre quando a contratante recorre à contratação de uma empresa ou pessoa com as qualificações e/ou a estrutura necessária para a realização de determinados processos ou etapas de processo produtivos. Normalmente, esta estratégia é utilizada quando a empresa contratante, por motivos técnicos ou de gestão, não quer ou não pode assumir esses processos ou etapas do processo produtivo. Esta forma de subcontratação propicia ganho mútuo, dado que a contratada ao especializar-se em áreas complementares à da empresa garante o seu espaço de atuação e a contratante, por seu lado, dedica-se a áreas mais estratégicas.

Outro tipo de subcontratação pode ser identificada como sendo a de “capacidade”. Neste caso, a empresa contratante procura a subcontratação como forma de suprir eventuais ampliações de demanda ou problemas técnicos. A empresa opta por não ampliar a sua capacidade instalada, resolvendo o seu problema de maior demanda

via subcontratação. A sazonalidade também é uma das causas deste tipo de subcontratação, na qual não vale a pena ampliar a capacidade para responder a uma demanda que se mostra sazonal. Devido a sua excecionalidade, este tipo de subcontratação pode conduzir a perdas mútuas, pois pode levar a contratante ao retrabalho, caso os produtos não estejam dentro dos padrões desejados e a subcontratada tem inclusive risco de comprometer a sua sobrevivência, em função da morosidade do retorno do investimento, dado o caráter temporário das suas encomendas.

A subcontratação de “economia” é realizada como forma de procurar vantagens de custos de produção, a subcontratação de “especialização” procura vantagens de tecnologia especializada e a subcontratação de “capacidade” procura proteger a fatia de mercado devido às oscilações de demanda. No Norte de Minas, o tipo de subcontratação mais comum é a subcontratação de “economia”, em que as empresas procuram reduzir os custos nas suas operações. Existe a subcontratação de capacidade, mas basicamente o processo de terceirização segue a lógica da subcontratação de economia.

No que se refere à atribuição de responsabilidade, as fações seria uma forma de transferência de responsabilidades. Os municípios em estudo utilizam a subcontratação de economia, o que lhes possibilita a diversificação da sua produção via subcontratação, externalizando deste modo os custos e as responsabilidades trabalhistas.

Como é comum empresas e mesmo fações contratarem outras fações menores, existe inclusive o estímulo à criação de fações ainda menores, como forma de transferência dos custos trabalhistas. Além disso, nas fações as contratações são regidas pelo valor cobrado por peça. Assim, as fações menores também são pressionadas pelas empresas ou fações contratantes a baixar ainda mais o preço do serviço, que, *a priori*, já é menor do que o da fação maior ou da pequena empresa. Assim, as contratantes, além de reduzirem os seus custos, ainda podem pagar preços menores por peça. Contudo, geralmente, são as pequenas empresas que estão limitadas no que se refere a investimentos financeiros e que têm dificuldades de dar um salto tecnológico e qualitativo que estão a assumir os maiores custos. O capital social destas não é compatível com a responsabilidade de contratação que assumem. Assim, conforme nota da Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho:

Em que pese o direito laboral, certamente a terceirização produz efeitos relevantes (e devastadores) na relação típica empregatícia, ao passo que acrescenta, na relação de emprego, uma terceira pessoa (empresa prestadora de serviços), que muitas vezes não tem qualquer idoneidade econômico financeira para garantir os créditos trabalhistas de seus empregados.

(Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho)

A terceirização muda a relação do emprego, propiciando a separação do vínculo socioeconômico do trabalho e a perda do vínculo empregatício. Este processo gera um efeito em cadeia da precarização do trabalho, pois os salários pagos pela subcontratante são 25% menores do que os da empresa que contrata e se a subcontratante também subcontrata irá também pagar salários ainda menores.

A perda do vínculo trabalhista traz ainda uma discriminação socioeconômica a estes trabalhadores, que não fazem parte da categoria em que desenvolvem a sua atividade, ou seja, estão a desenvolver um trabalho na empresa, mas por não serem enquadrados naquela categoria sindical e por serem prestadores de serviços, realizam atividades com salários e direitos inferiores aos trabalhadores da empresa, na qual a sua mão de obra está locada.

O sistema de subcontratação presente nas confecções leva à precarização do trabalho, uma vez que, nas fações, há formas individualizadas e anónimas de subcontratação decorrentes da necessidade de diminuição de custo.

Na Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho, está presente cláusula que prevê a responsabilidade subsidiária da contratante. Caso a empresa prestadora dos serviços não cumpra com as suas obrigações legais, é da responsabilidade da contratante a quitação dos débitos trabalhistas. Assim, é comum que as empresas que terceirizarem os seus serviços estejam obrigadas a exigirem das empresas terceirizadas o cumprimento das obrigações legais, até mesmo para se resguardarem de futuras reclamações trabalhistas. Num dos municípios estudados, a empresa contratante obriga a sua subcontratada a registar os seus empregados, obrigando-a a cumprir as suas responsabilidades legais.

Considerações parciais

O processo de reestruturação produtiva impôs ao setor têxtil uma nova forma de funcionalidade. Uma lógica de produção onde comungam grandes e pequenas empresas convivendo no mercado. Este novo arranjo traz consigo uma face bastante complexa, que ao mesmo tempo é vantajosa para ambas, mas também é desfavorável à pequena empresa, uma vez que esta assume responsabilidades para as quais o seu aporte financeiro é insuficiente para honrar com a carga que assume.

Ademais, do ponto de vista do trabalho, a subcontratação decorrente deste novo arranjo é muitas vezes uma forma de reinventar a informalidade. No segmento de vestuário confecção, é possível perceber processos de subcontratação legal e precarizante e o processo de subcontratação que se confunde com a informalidade, ao ser concebido como mecanismo para contornar as obrigações tributárias e trabalhistas.

Além disso, a capacidade e a coragem de assumir riscos do pequeno empresário, que troca o trabalho assalariado ou em função do desemprego assume a condição de empresário, nas fações, principalmente nas menores, o que se verifica é a transformação do trabalhador em empresa, em pequena empresa.

Do ponto de vista da produtividade, a terceirização permite o aumento da produção de forma expressiva, mas sem responsabilidades sociais, uma vez que não apresenta contrapartida no aumento do número de empregos formais no segmento da indústria do vestuário e da confecção. O que se verifica é uma relação inversa entre produtividade e empregos formais.

A subcontratação transforma o trabalho em serviços e o trabalhador passa a ser explorado de forma invisível perante a lei. Há uma crise da tutela trabalhista.

O projeto de lei que propõe a aprovação da terceirização pode agravar essa situação, pois com a mudança da lei, que estende a terceirização a todas as atividades e sem limites, será gerado um distanciamento ainda maior do Estado no que se refere aos trabalhadores subcontratados. Ao invés de procurar vias de responsabilização do empresariado em geral num sistema flexível de produção, assiste-se à ampliação das formas de terceirização. A proposta de terceirização que está a ser discutida no congresso, se aprovada, poderá levar ao aumento do número de trabalhadores em condições de trabalhos precários.

6. Um balanço da RSE à luz da Ética e da justiça Social: Responsabilidade *versus* irresponsabilidade empresarial

6.1 O tratamento das questões sociais e da justiça social pelas empresas têxteis na mesorregião Norte de Minas Gerais

Neste capítulo, enuncia-se a condição das ações sociais das empresas do setor têxtil. Uma vez traçado o diagnóstico da atuação social pelas empresas (feito no ponto 5), analisam-se as contribuições e o alcance destas ações nas questões sociais no território norte mineiro. Além disso, importa analisar se as ações foram programadas priorizando os problemas do espaço local.

A metodologia privilegiou inquéritos nas micro unidades de produção e entrevistas em médias e grandes empresas.

6.1.1 Caracterização do universo inquerido via questionário

Na primeira parte da análise dos questionários, fizemos uma descrição dos dados coletados, para termos uma caracterização das empresas estudadas.

Foram aplicados 119 questionários nas micro e pequenas empresas formais da indústria do vestuário e de confecções do Norte de Minas Gerais. Sendo que 43% foram aplicados na cidade de Montes Claros e 57% nos quatro municípios selecionados para o estudo, a saber: Espinosa, Pirapora, Monte Azul e Janaúba.

Os questionários foram respondidos na sua maioria pelos donos das empresas, 82%, sendo grande parte dos respondentes do sexo feminino (69%). O que reflete a situação tradicional do setor de confecções, historicamente ocupado por mulheres e, por isso, é natural que, a maior parte dos proprietários das empresas investigadas também seja mulheres (81%).

Quanto à faixa etária dos respondentes, 80% destes têm mais de 30 anos de idade, sendo que 59% encontram-se na faixa entre os 30 e os 49 anos. A idade mínima dos inquiridos foi de 18 anos e a máxima de 59 anos.

A população investigada mostra um razoável nível educacional, 74% destes têm no máximo 11 anos de estudo, sendo que 48% dos inquiridos estão a cursar ou já cursaram o Ensino médio e 25% frequentam ou já concluíram o superior. A comparação com os anos de escolaridade da população brasileira ajuda a caracterizar esta situação. Dados do IPEA em 2008 retratam que a média dos anos de estudo do brasileiro era de 7,4 anos, enquanto que a constituição prevê no mínimo 8 anos de estudo. No caso dos empresários estudados, estes estão acima da média nacional e acima do limite constitucional.

Entretanto, se incorporarmos na análise a faixa etária da população estudada, temos uma melhor percepção desta situação educacional, pois são as pessoas que se encontram acima dos 30 anos de idade e é provável que não retornem a escola para concluir a sua escolaridade formal.

Ainda que exista um investimento na formação profissional extraescolar, este é muito reduzido, apenas 25% afirmaram possuir cursos extraescolares, entretanto, não estão direcionados para área de trabalho. Apenas 26% direcionaram os cursos para a área de atuação no setor de confecção. Todavia, 53% investiram noutros cursos, embora não estejam relacionados com a área têxtil, o curso de vendas é um exemplo.

Ao optarem por fazer um segundo curso de formação profissional, priorizaram cursos noutras áreas diferentes da área de atuação, pois 60% dos que fizeram um segundo curso não investiram na área de trabalho especificamente. Apenas 40% optaram por continuar a investir na sua formação.

Assim, como não investiram na área de atuação, esses micro e pequenos empresários entendem que precisam de aperfeiçoar-se na sua área de trabalho.

É relevante considerar o aumento de investimento em cursos direcionados para a sua área específica de trabalho, pois de 26% passaram a ser 40% os que optaram, ao fazer uma segunda formação extraescolar, por investir em cursos direcionados para a sua área de atuação. Isto indica que estes entendem a necessidade de dar continuidade ao seu negócio e, por isso, compreendem a necessidade de aperfeiçoamento na sua área de atuação, de forma a atender melhor as demandas do mercado.

Uma vantagem destes empresários é a experiência acumulada na área, 53% dos donos das empresas sempre trabalharam no setor têxtil, sendo que 60% estão no

negócio há mais de 10 anos, com experiência no trabalho que desenvolvem. Esta talvez possa ser a causa da pouca procura de cursos de aperfeiçoamento nas áreas de atuação. As empresas têm de 1 a 5 anos de existência, portanto os donos das empresas possuíram experiência no ramo quando optaram por abrir as suas empresas.

A maioria das empresas investigadas são empresas individuais, 64% possuem apenas um dono; 32% possuem dois donos e 4% das empresas com três donos. 82% dos donos das empresas desempenham a função de gerente / administrador da empresa. Contudo, isto pode constituir um problema para a empresa, pois o dono pode não preencher os requisitos em termos de competência ou de experiência para assumir o cargo, o que pode comprometer o bom desempenho da sua função e, consequentemente, da empresa.

A maior parte das donas das empresas é casada (76%). Alguns dos cônjuges trabalham na empresa (34%), sendo 48% sócio-proprietários da empresa. 75% dos cônjuges têm as suas atividades remuneradas, 7% têm registo em carteira, 49% não possuem registo em carteira e 8% possuem contrato de prestação a prazo determinado.

Quanto à inclusão dos filhos nas atividades da empresa, a maioria das empresas disse que os filhos não trabalham na empresa, 86%. Entretanto, 14% declararam que têm de um a dois filhos a ajudar na empresa. Desta forma, existe, em alguma medida, o trabalho infantil. Pois, 7% dessas empresas declararam que os filhos que auxiliam nas atividades das empresas são menores de 16 anos e 43% disseram que os filhos têm entre 17 a 21 anos. A Constituição brasileira, no seu capítulo 02, art. 7, inciso XXXIII, permite o trabalho de adolescentes em situações especiais, considerando como sendo “menor aprendiz” aqueles jovens com idades entre os 14 e os 18 anos. A partir dos 14 anos, já é permitido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT o ingresso do jovem ao trabalho. O Decreto lei nº 5.598/2005 regulamenta o contrato de trabalho do adolescente como aprendiz devidamente registado em carteira. Contudo, para participar do programa, o jovem deverá estar regularmente matriculado, a frequentar a escola e contrato com prazo máximo de dois anos de duração.

Contudo, não é essa a realidade destas empresas. Os filhos participam das atividades das empresas, mas não possuem contrato de trabalho de aprendiz. Como discutimos anteriormente, é característica no setor de confeções que as unidades fabris funcionem em espaços domiciliares e que é comum que os filhos auxiliarem na

execução das tarefas. Assim, é possível que haja nas fações domésticas a utilização do trabalho infantil. Todavia, devido à informalidade, esse tipo de mão de obra, normalmente, não é detetada nas estatísticas oficiais. Em pesquisa de terreno, através de conversas com os inquiridos, estes consideram que os filhos não são trabalhadores, mesmo nas situações em que eles ordinariamente ajudam nos processos de produção. Os pais não consideram as tarefas desenvolvidas pelos filhos menores como sendo “trabalho”, pois as tarefas atribuídas aos filhos menores são relativamente mais leves e não ocupam jornadas integrais, uma vez que os filhos frequentam a escola durante parte do dia. Logo, para os filhos o contrato de “aprendiz” não é praticado, embora, muitas vezes, esses nem sequer atingiram a idade para se enquadrarem no programa de “Menor Aprendiz”.

Quanto ao segmento do setor da indústria têxtil e de confecção, da qual fazem parte: 33% das empresas estudadas são fações, 76% são confeções, e 9% consideram-se como sendo confecção e fação ao mesmo tempo.

Quanto ao local de funcionamento das empresas, 75% têm sede própria, 25% funcionam na casa do proprietário. Das empresas que possuem espaço próprio para a realização da atividade, 45% alugam esse espaço, 52% já adquiram o imóvel para instalar a empresa e 3% foi cedida.

A tabela 21 mostra que a maior parte das empresas que possui sede própria são microempresas e estas também são maioritárias quando analisamos o vínculo empregatício, dado que 91% das empresas que trabalham em sede própria contratam os seus empregados com os respetivos vínculos trabalhistas. Nas microempresas, também são maioritárias as situações em que a empresa funciona em sede própria e não são registados os seus empregados (93%).

Tabela 21 - tipologia de empresa por tamanho e por vínculo empregatício e por modalidade das instalações da empresa

	Com carteira		Sem carteira	
	Sede própria	Casa proprietário	Sede própria	Casa proprietário
Microempresa	63	5	41	9
Pequena empresa	6	-	3	1
Total	69	5	44	10

Fonte: Pesquisa de campo

Assim, a pesquisa mostra-nos que são as pequenas empresas, geralmente, limitadas em relação aos recursos financeiros, que estão a assumir os maiores custos e

encargos trabalhistas. É nas microempresas que está a maior incidência de empregados com registo em carteira e também os que não têm registo. Desta forma, como já mencionado anteriormente, estas empresas estão a assumir uma responsabilidade que não é compatível com o seu capital social, portanto, podem não ter condições para garantir os créditos trabalhistas dos seus empregados, pois não dispõem de capacidade económica e financeira para isso.

Quanto à capacidade instalada, 48% das empresas têm uma capacidade produtiva de até 500 peças/mês, mas 77% só produzem 100 peças/mês, ou seja, há uma grande capacidade ociosa. Embora dispor de uma certa capacidade ociosa seja bom para atender a um eventual aumento de demanda, 80% de capacidade ociosa pode constituir uma perda de competitividade e reflete falta de planeamento. Como são pequenas unidades de produção, uma alta capacidade ociosa pode não ser favorável, pois implica que recursos estejam empatados, o que gera aumento dos custos sem o devido retorno.

Quanto a capacidade instalada, 28% das empresas possuem capacidade instalada de 501 a 5000 peças/mês e apenas 3% tem capacidade produtiva acima de 20.000 peças/mês, inclusive com unidades com capacidade de produzir até 100.000 peças/mês.

Estes dados mostram a distribuição desigual das empresas na região. A maioria é composta por pequenas unidades. Entretanto, também há uma margem de empresas que têm uma grande capacidade produtiva e essas localizam-se nos pequenos municípios com uma população de até 32.000 habitantes.

A distribuição também é desigual quando se refere o faturamento médio mensal. 43% das empresas têm um faturamento entre R\$ 300,00 a R\$ 5.000,00, mas existem empresas que apresentam faturamento médio mensal de R\$ 1.000.000,00. Logicamente, isto é apenas um dado marginal, mas que não pode ser desprezado no contexto do nosso estudo, exatamente por contemplar a subcontratação como forma de expansão da produção e ganhos de lucratividade.

Quanto ao percentual do faturamento real contabilizado, 32% das empresas disseram que contabilizam entre 76 a 100% do valor faturado no balanço. As demais apresentam contabilização marginal nos balanços.

A maior parte das empresas, 62% não possui capital de giro. Apenas 37% das empresas possuem capital de giro e 71% destas têm condições para aumentar a sua produção.

Tabela 22 - Produção mês da empresa, capital de giro, com empregados e terceirização

Produção mês da empresa	Capital de giro	Empresa K giro e Possui empregados	Empresa com K giro e que terceiriza
0 a 100 peças/mês	6	3	0
101 a 500 peças/mês	6	6	3
501 a 1000 peças/mês	6	5	3
1001 a 5000 peças/mês	13	13	8
Acima de 5000 peças/mês	13	13	6
Total	44	40	20

Fonte: Pesquisa de campo

É possível perceber através da tabela 22 que, 45% das empresas com capital de giro têm a terceirização como estratégia de produção nas suas unidades.

A produção das empresas é realizada por encomenda (48%). A maioria das empresas tem um baixo volume de produção, sendo que 51% produzem até 1.000 peças/mês e 49% produzem mais de 1000 peças mês. Estes dados mostram ainda uma capacidade de produção bastante desigual, pois 41% têm produção de até 100 peças/mês. O que evidencia a característica do setor de confecção em estudo: a produção é realizada na sua maioria por micro unidades de produção com um pequeno número de funcionários, sem ganhos de escala e com baixa produtividade, o que as impede de dar resposta em quantidade, qualidade e a preços competitivos aos pedidos de grande porte originados do varejo de grande superfície.

Entretanto, a produção em micro unidades de produção traz vantagens do ponto de vista tributário. Assim, é provável que os empresários estejam a optar pelo regime de tributação SIMPLES, conforme já explicado anteriormente. Como esta opção condiciona a incidência do imposto a um determinado patamar de faturamento e de número de empregados, é provável que estas empresas estejam optar por parar de crescer, quando percebem que o seu faturamento pode ultrapassar o patamar que lhes concede a tributação mínima. Então, para dar continuidade à produção e não perder demanda, é provável que outras micro empresas entrem no mercado ao invés de

ampliarem as existentes, de forma a manterem-se no regime de tributação diferenciado, propiciado pelo SIMPLES para empresas de pequeno porte.

Quanto à localização geográfica da produção, verificamos que a produção nos quatro municípios selecionados soma 59% que produzem mais de 1.000 peças mês e 60% produzem mais de 5.000 peças/mês. Ou seja, o maior volume de produção está ser realizado em localidades menores. O que pode explicar esta situação é a possibilidade de reduzirem seus custos de produção por gozarem de uma mão de obra mais barata.

Além disso, algumas destas empresas contratam mão de obra terceirizada nas suas operações. Constatamos que 28% utilizam mão de obra terceirizada e destas 82% são confeções.

Das empresas inquiridas, 50% declaram possuir empregados e não utilizam subcontratação nas suas operações. Estas empresas estão no segmento de fações (47%) e confeções (53%).

Temos ainda um grupo de empresas que não possuem empregados e não subcontratam (21%). Aqui estamos perante produção doméstica realizada por membros da família. 20% são fações e 80% são confeções.

No grupo das que empregam e subcontratam, temos 25% das empresas investigadas, sendo 80% confeções e 20% fações. O quadro 9 descreve essa situação:

Quadro 9 - Classificação das empresas do segmento de confeção /fação Norte de Minas

Segmento	Numero de empresas que TERCERIZAM		Numero de empresas que NAO tercerizam		NR
	Possuem empregado	NAO possuem empregado	Possuem empregado	NÃO possuem empregado	
Fação	6	0	28	5	-
confeção	24	3	32	20	1
TOTAL	30	3	60	25	1

Fonte: Pesquisa de campo

Temos aquele grupo de empresas que não possuem empregados, mas possuem subcontratação (3%). Provavelmente, são aquelas empresas que não possuem unidades produtivas e, por isso, toda a produção é realizada por mão de obra terceirizada. Estas empresas são do segmento de confeções e são responsáveis apenas pela comercialização dos produtos.

As empresas que terceirizam e têm empregados e as que terceirizam e não têm registo dos seus empregados estão referidas no quadro 10.

Quadro 10 - Microempresa⁸⁸ e pequena empresa quanto ao registo do empregado e a terceirização

Microempresa		Pequena Empresa	
Terceiriza / Empregados registados	Terceiriza / Empregados SEM registo	Terceiriza / Empregados registados	Terceiriza / Empregados SEM registo
24	13	9	5

Fonte: Pesquisa de campo

No quadro 10, temos uma informação interessante: a maioria das empresas terceirizadas são microempresas e estas possuem empregados registados.

Assim, temos situações no setor, em que as empresas procuram reduzir os seus custos de produção tanto através da terceirização como da contratação de empregados sem o devido registo em carteira, como forma de reduzir os seus encargos sociais.

O quadro 11 apresenta a situação de terceirização no segmento têxtil confecção segundo o volume de produção.

Quadro 11 - Produção – quantidade de empresas por faixa de produção, empresas com empregados e percentual da produção terceirizada

Produção peças/mês	Empresas por faixa de produção	Empresas que possuem empregados	% produção terceirizada	% tercei / Quant empresas
0 a 100	24	6	0 a 50 %	1
101 a 500	23	16	0 a 50 %	6
501 a 1000	12	10	0 a 50%	4
			51 a 100%	1
1001 a 5000	30	30	0 a 50 %	7
			51 a 100%	6
Acima de 5000	28	27	0 a 50 %	5
			51 a 100%	3
NR	2	1		33

⁸⁸ Relembramos que: Microempresas (até 19 funcionários) e Pequena Empresa (de 20 a 99 funcionários)

Existem 20% de empresas na faixa de produção de 0 a 100 peças mês, sendo que 75% delas não possuem empregados. O que significa que parte da produção nessa faixa é feita por mão de obra terceirizada. O que os dados nos revelam é que essa parcela pode chegar até aos 50% de produção feita por mão de obra terceirizada. Contudo, são poucas as empresas que terceirizam nessa faixa de produção, o que nos leva a uma produção realizada por empresas familiares, até mesmo pelo baixo volume de produção, sendo factível a realização da produção em unidades domésticas.

Na faixa de produção de 101 a 500 peças/mês, verificamos que 30% das empresas não possuem empregados e que existe nessa faixa de produção 26% de terceirização, para suprir entre 0 e 50% da produção. Neste caso, temos uma situação onde se pode conjugar produção doméstica ou informal, produção formal com produção terceirizada.

Entre 501 a 1000 peças mês, somente 16% das empresas produzem sem empregados registrados. A produção realizada via terceirização se encontra entre aquelas empresas que terceirizam de 0 a 50% da produção e as que terceirizam de 51 a 100% da produção. Esta terceirização é quase inevitável, pois se olharmos para o quadro 11, verificamos que o volume de produção vai-se ampliando e a quantidade de empresas com maior número de empregados responsável por esse volume de produção não acompanha esse aumento. Contudo, se existe um maior volume de produção, este deveria ter contrapartida no emprego, ou seja, as empresas deveriam estar a ampliar o seu tamanho. Porém, não é essa a situação retratada. Como é sabido que a tecnologia neste segmento é bastante reduzida, o que prejudica a sua produtividade, então não é esse o fator que está a propiciar este volume de produção. Para além disso, com essa faixa de produção é muito pouco provável que se consiga atender a esse volume de produção, sem contrapartida de maior quantidade de empregos, assim como também é pouco provável que existam algumas empresas familiares nesta faixa de produção. Assim, são as empresas com empregados e através da terceirização parcial ou total, que estão na base da realização dessa produção.

Todas as empresas que produzem 1001 a 5000 peças mês, possuem empregados. Contudo, tanto as fábricas como as confeções que estão a trabalhar nesta faixa de produção subcontratam. As confeções têm empresas que subcontratam até 50% da sua produção e outras que fazem a produção via terceirização de 51 a 100% dessa. Já as fábricas subcontratam de 51 a 100% da produção. Novamente, são as empresas com

empregados e através da terceirização parcial ou total, que estão na base da realização desse volume de produção.

Para as empresas que produzem acima de 5.000 peças/mês, que para a realidade estudada representa uma produção bastante expressiva, praticamente todas possuem empregados, mas uma alta parcela da produção realizada por mão de obra terceirizada.

Além disso, a realização de horas extra por parte dos empregados não é prática comum nestas empresas. Apenas 15% sinalizaram que os seus empregados fazem horas extras, sendo 71% destes a afirmar que os empregados fazem 4 horas extra por dia.

A partir do quadro 11, constatamos que a quantidade de produção aumenta da primeira para a terceira faixa quase 10 vezes, que o número de empresas reduz pela metade e que a quantidade de empregados também apresenta uma queda relativa. Mesmo para maiores volumes de produção, a quantidade de empresas que possui empregados não se amplia na mesma proporção, o que nos conduz para uma estratégia de ampliação com terceirização.

A análise anterior mostra-nos que praticamente todas as faixas de produção possuem terceirização como forma de suprir pelo menos a parcela da produção. Esta situação é interessante para se analisar a precarização do trabalho advinda desta subcontratação. Mesmo com a manutenção do vínculo empregatício via terceirização, a precarização existe. Quando analisamos a remuneração da mão de obra terceirizada, verificamos que 82% desta é feita de forma variável, dependendo da produção, para além de não haver uma regularidade mensal do pagamento da mão de obra terceirizada, sendo o pagamento efetuado por tarefa em 55% dos casos, enquanto que a maioria da mão de obra empregada com carteira assinada tem regularidade no pagamento mensal (93%).

Para além disso, a precarização também passa a existir através da redução dos salários. Os salários pagos pela subcontratante são 25% mais baixos do que os da empresa que contrata, e se a subcontratante também subcontrata, também irá pagar salários ainda menores, provocando um efeito de precarização em cadeia. Por outro lado, existem ainda desigualdades de benefícios entre os profissionais que exercem a mesma tarefa, pois os empregados registados possuem benefícios que os subcontratados

não têm direito, porque pertencerem a outra categoria profissional (a dos prestadores de serviços) e, por isso, perdem o direito de usufruir desses benefícios.

Como mostra a pesquisa, o maior volume de produção está a ser realizado em localidades menores. Provavelmente, essa concentração está relacionada com a possibilidade de redução dos seus custos através da mão de obra barata e da subcontratação de fações industriais ou da subcontratação disfarçada.

Como a Subdelegacia do trabalho em Montes Claros é responsável pelo acompanhamento do Norte de Minas, Montes Claros e entorno, tanto este como outros órgãos de fiscalização, algumas vezes, encontram dificuldades ao efetuarem as suas ações de forma mais intensa e continuada, especialmente, em empresas localizadas em municípios pequenos e espacialmente mais afastadas dos centros urbanos mais dinâmicos. Este facto, não raramente, pode contribuir para que algumas das empresas ali localizadas encontrem motivação para adotar condutas, em alguns aspetos, marginais à legislação vigente.

Ademais, a carência de organizações e/ou representações sociais classistas, como exemplo, os sindicatos trabalhistas fortes nestas localidades, muitas vezes têm funcionado como sendo um fator de atração para empresas que perspetivam esta situação como uma oportunidade de maximizar lucros. Dado que o sindicato é o responsável direto pelos trabalhadores de determinados setores. Por isso, a força sindical tem grande importância no freamento dos abusos das empresas, pressionando o governo, através do ministério trabalhista, para que haja cumprimento das leis.

Nestas localidades, o sindicato tem pouca representatividade. Das empresas investigadas, 68% não estão associadas a sindicatos e as que estão associadas não são associadas ao sindicato da classe. A maioria dos empregados destas empresas também não tem vínculo com o sindicato da classe (90%).

Como não existe uma representativa sindical expressiva, nem da parte patronal nem da parte dos empregados, é comum que as empresas não paguem aos empregados de acordo com o piso salarial da categoria. Desta forma, 54% não seguem o piso salarial da categoria, sendo que 51% disseram que pagam o salário mínimo aos seus empregados.

Estas considerações levam-nos a admitir que, nos contextos em que não há uma efetiva fiscalização e nem uma organização sindical, esses aspetos funcionem como fatores restritivos às práticas ilegais e/ou abusivas e que gerem maior possibilidade de ocorrência de condutas administrativas inapropriadas.

Esta linha de argumentação pode ser estendida a todas as atividades que compõem a cadeia produtiva do setor. No caso do setor têxtil, no qual existem elos peculiares entre micro e as pequenas unidades produtivas, é comum a subcontratação de pequenas por unidades produtivas maiores. Com esta prática, as unidades de produção contratantes desobrigam-se do cumprimento de muitos encargos trabalhistas e fiscais, e as subcontratadas tendem, muitas vezes, a procurar implantarem-se nas localidades com debilidades nos processos de fiscalização e na organização social. Estes fatores contribuem para diminuir as remunerações dos trabalhadores.

Contudo, a instalação dessas empresas traz vantagens para estas localidades, pois mantêm um vínculo com a região. Na pesquisa, constatamos que, em relação à mão de obra operacional, esta é, na sua grande maioria, adquirida na região. 83% das empresas contratam mão de obra local, exceto na área de comercialização que é trazida de fora da localidade e, por vezes, até da região. A utilização da mão de obra local está diretamente relacionada com fatores económicos, vinculados à redução de custos, já que a região dispõe de mão de obra abundante e barata, o que remete para uma motivação instrumental destas empresas mais afinadas com a conquista do sucesso empresarial. Apesar disso, ainda que não haja intenção de agir no social, estas empresas ao instalarem-se nestas pequenas localidades proporcionam um aumento da geração de empregos formais ou informais para a mão de obra local. Nesse sentido, as empresas estariam a exercer um papel expressivo em localidades com poucas oportunidades de trabalho, pois o trabalho é uma necessidade humana, seja para a sobrevivência da família seja pela própria dignidade da pessoa humana. Nesta perspetiva, teríamos uma situação de filantropia estratégica, pois conjuga o aumento dos lucros com o aumento do bem-estar, ou seja, relaciona-se com uma gestão empresarial que atua estrategicamente, beneficiando simultaneamente a empresa e a sociedade.

Quando consideramos a observância do piso salarial da categoria, notamos que, 54% das empresas não observam o piso salarial da categoria para pagar aos seus empregados. Os 46% que dizem seguir o piso salarial da categoria, na realidade não o

fazem, pois consideram que seguir o salário mínimo não é o mesmo da categoria. Esta confusão ocorre, porque 16% nem sequer conhecem o piso salarial da categoria à qual pertencem. Como a maioria dos entrevistados não tem relação com o órgão da classe, tal desconhecimento é compreensível, inclusive alguns (7%) observam que não existem sindicatos de confeções na cidade para orientar no que diz respeito ao piso salarial da categoria. Para além disso, existem outra explicação para o não pagamento do piso salarial da categoria: 5% dizem não ter empregados registados e, por esse motivo, não pagam, enquanto que 5% não o fazem, porque não conhecem alguém na cidade que o faça e por terem custos mais elevados que a empresa não tem condições de arcar.

Ainda na perspetiva do vínculo com a região, a maioria das empresas (78%) vende mais de 70% da sua produção para o mercado local, todavia, há também uma alta taxa de exportação da produção para o mercado extrarregional, visto que 54% vendem mais de 70% para os mercados como São Paulo, Bahia, Mato Grosso, entre outros. A tentativa de melhorar a sua lucratividade é que leva as empresas a optarem por vender os seus produtos em mercados extrarregionais, pois estes absorvem um maior volume de vendas e é nestes que é possível obter uma melhor valorização do produto.

Na compra de matéria prima, também foi constatada a relação de vínculo com a região. 62% adquirem mais de 60% dos seus principais insumos no mercado local e também na aquisição de matéria prima também tem um aumento vinculação com os produtos de outras regiões, já que 65% das empresas adquirem os seus insumos no mercado extrarregional, como São Paulo.

Das 119 empresas pesquisadas, apenas 5% responderam sobre o bloco intervenção sociais. Das que responderam, 95% não desenvolvem nenhum tipo de intervenção social, ou seja, no universo das micro e pequenas empresas não há formalmente atuação social por parte das empresas.

Embora tenham sido poucos os inqueridos que responderam sobre os benefícios sociais dos seus empregados, apenas em 5%, no que diz respeito aos benefícios, se constatou que existe uma fraca política de benefícios para os seus empregados, embora a que existe seja destinada a todos os empregados, independente de serem ou não registados. Só a qualificação profissional é que foi apontada como sendo destinada aos empregados com carteira assinada, mas esta qualificação profissional está destinada ao corpo gerencial.

Das micro e pequenas empresas, 72% delas não observam a conduta dos seus fornecedores quanto ao cumprimento das obrigações legais. Existem, na perspectiva destas empresas (22% destas), uma fiscalização já realizada por órgãos oficiais, uma vez que os seus fornecedores são grandes empresas e, por isso, não precisam de se preocupar com o não cumprimento das questões trabalhistas, ambientais por parte dos seus fornecedores. Ou seja, este grupo de empresas estaria a transferir a responsabilidade para os órgãos oficiais. Contudo, ao fazer esta afirmação é preciso relativizar, pois como estamos num universo de micro e pequenas empresas, estas têm muitas dificuldades, inclusive de cunho financeiro, o que é um entrave à realização deste tipo de fiscalização. Embora, isso não as exima da obrigação de se preocuparem com esta questão.

No universo das micro e pequenas empresas do Norte de Minas, as normas de conduta formais são pouco usuais, dado que apenas 39% declaram possuir normas que esclareçam os seus empregados sobre os comportamentos por ela estimulados, no que se refere ao relacionamento pessoal e comercial. Contudo, estas normas, na sua maioria, são transmitidas verbalmente (74,5%).

A maioria das empresas inqueridas não tem conhecimento sobre o Balanço social (73%).

Sobre a informalidade no setor, 44% têm consciência da grande informalidade praticada no setor, 16% negaram que exista muita informalidade no setor e 40% abstiveram-se de responder sobre a informalidade.

Embora não tenha sido possível trabalhar com a informalidade, por falta de dados oficiais que pudessem credibilizar uma amostra aceitável para retratar a mesma, foi possível perceber, nas visitas às localidades, situações características de informalidade nas confeções, inclusive quando observamos os dados oficiais especialmente em dois municípios com grande produção, pois o número de empresas e empregos que as estatísticas oficiais apresentam não representam a situação observada.

6.1.2 Desenvolvimento da análise - As características da responsabilidade social das empresas segundo a sua forma de produção

Fizemos a análise descritiva, com a utilização da uni e bivariada. Os blocos temáticos das variáveis que analisamos foram: Motivação para contratar mão de obra de

terceiros; Motivação para abrir esta empresa; Estratégias de recursos humanos; Dificuldades desenvolvimento atual de suas atividades; Cuidado da empresa com seus clientes; Aspectos selecionadores de seus fornecedores; Preocupação em preservar o meio ambiente. Outros blocos temáticos também foram testados para serem submetidos ao método, mas como não discriminaram dimensões, por terem um número de respostas bastante reduzido, não foram interessantes para compor a análise, como *Benefícios compulsórios*; *Benefícios Sociais*; *Áreas abrangidas pela intervenção social da empresa*, entre outros. Cada bloco temático era composto, em média, por 10 variáveis.

Também outros blocos temáticos foram testados para serem submetidos ao método, mas como não discriminaram dimensões, por terem número de respostas bastante reduzido, não foram interessantes para compor a análise, como: Benefícios compulsórios; Benefícios Sociais; Áreas abrangidas pela intervenção social da empresa, entre outros.

Lembramos que, o universo estudado é composto de micro empresas que se localizam em cidades de pequeno porte, onde a cultura é mais tradicional, o que reflete inclusive na forma de gerenciar seus negócios. Assim, alguns fatores culturais podem estar na base dessas não respostas com relação a intervenção social desse grupo de empresários. As formas de atuação e os sistemas que funcionam nessas pequenas localidades obedecem a uma lógica diferente dos praticados em grandes centros, mais dinâmicos.

Muitos desses empresários não entendem, não tem conhecimentos a respeito do que seja a responsabilidade social das empresas, se não conhecem, não sabem o que deve ser feito; também há em cidades menores uma maior resistência a mudança, o que influencia na forma de atuar (ou não) no social, uma vez que estão enraizados em uma cultura tradicional de fazer negócios. Soma-se a isso, as limitações de recursos que são inerentes as pequenas unidades de produção, tanto financeiros, quanto humanos, especialmente no que tange à capacitação gerencial, que seguem conhecimentos, particularmente empresariais, passados de geração a geração na localidade.

Depois de realizada a primeira seleção das variáveis, a partir da análise fornecida pela fatorial, procurámos no conjunto das variáveis aquelas que se revelassem fundamentais na compreensão das lógicas, o que significa dizer que, optámos por manter aquelas variáveis que de facto eram as estruturadoras das diferenças. Devido às

respostas da fatorial, que em alguns blocos não foram elucidativas para a análise, elegemos dois blocos para concentrar a nossa análise. Aqueles que se mostraram os mais sólidos e pertinentes em termos dos objetivos de análise que procuramos atingir com a fatorial.

6.1.2.1 Perfil das empresas que terceirizam

A análise incide sobre as razões da subcontratação. Optamos por considerar apenas as empresas que terceirizam, ou seja, somente aquelas que declararam que subcontratam parte ou a totalidade da mão de obra para realizar a sua produção. Fizemos essa opção para evitar as não respostas das empresas que não subcontratam, porque essa oposição entre os que respondem e os que não respondem estava a ocupar toda a análise, o que não teria interesse para o estudo.

Mesmo assim, o fator 1 não se mostrou interessante para a análise.

Estas são as variáveis ativas e ilustrativas do fator 1, que só apresentou relevância para análise de um lado do fator (-):

Ativas	Suplementares
NR Lucratividade	Cônj ContratoTemporá
NR Aum qualidade	Dono Gerente de Mark
NR Flexibilidade	Dono Não Gere
NR Foco ativ princip	Ensino Fund Incomple
NR tradição terceiri	Não controle Reg Cai
NR Red Benefícios	Capital giro > produ
NR Ampliação	1001 a 5000 peças/mê
NR Evitar ônus	Mesal
NR Red Encargos	+ 16 anos no negócio
NR Produtividade	51-60 anos
NR Red empregados	Feminino
NR Agilidade decisões	Dono Gerente Produçã

Recordamos que apenas entram no jogo as empresas que terceirizam. Deste conjunto de empresas, houve umas que, por uma razão a explorar, não responderam a questões relacionadas com a terceirização. É essa a primeira oposição que a análise fatorial encontrou: a não resposta versus as respostas às questões. Para tentar perceber melhor como as respostas efetivas se estruturavam, partiu-se para a análise do fator 2.

No fator 2, foram estas as variáveis ativas a considerar:

De um lado (+):

Ativas	Suplementares
Motivo Agilidade -	3 donos

Motivo Crescimento -
 Motivo Red Encargo -
 Motivo Red custos -
 Motivo Agil decisõ -
 Motivo Red empreg -
 Motivo s/invest -
 Motivo Red Benefic -
 Motivo Ampliação -
 Motivo Produtivida +
 Motivo Flexibilida +
 Motivo Crescimento +

Cônj Carteira Assina
 NR Aberta Critica colaboradores
 10-20 anos trab empr
 NR Cônj Trabalha Emp
 6-10 anos trab empre
 Empr n Conhece Empre
 Empregado responde
 Gerencia compartilha
 6 a 10 anos existe a
 Empreg Gerente Comer

Do outro lado (-):

Ativas

NR Maior Cresciment
 Motivo Evitar ônus --
 Motivo Red Encarg --
 Motivo cresc s/invest ++
 Motivo Agilidade ++
 Motivo Lucrativid ++
 Motivo Flexibilid ++
 Motivo Cresciment ++

Suplementares

Cônj ContratoTemporã
 Solteiro Dono
 Cônj Não ContratoTem
 Cônj socia-proprietã
 Capital giro ~> prod
 Cônj s/Carteira Assi
 Salário N Piso Categ
 Cônj Trab Remunerado
 Cônj trab empresa
 Cônj Trabalha Empres
 Mercado Local Norte
 NR Empresa Sede próp

Na análise do fator 2 deparamos-nos com a oposição entre: sobrevivência versus expansão. Uma mostra-nos que a dinâmica de implantação no mercado obedece a uma posição de sobrevivência, estas se referem a uma negação da importância dos motivos da terceirização. A terceirização para esse grupo de empresas constitui a forma de se manterem no mercado. Por isso, para esse grupo de empresas os seguintes motivos para terceirização assume caráter de pouco importante. Motivos como: a possibilidade de aumentar a agilidade na expansão da sua capacidade via a terceirização, a possibilidade de a terceirização funcionar como motor de maior crescimento, a terceirização utilizada como foram de redução de encargos e de custos ou como instrumento para possibilitar a maior agilidade nas decisões, entre outras. As variáveis ilustrativas ajudam a compreender essa lógica. Trata-se de empresas que possuem três donos, embora possa ser todos membros da mesma família, inclusive o cônjuge trabalha na empresa com carteira assinada. Um dos donos da empresa possui vasta experiência na área de atuação, mais de 10 anos na atividade, o que constitui uma vantagem para o bom funcionamento da mesma.

No polo oposto, são eleitas as posições “sem importancia e muito importante”. A dinâmica de implantação da terceirização remete-nos para a uma lógica expansionista, a terceirização aqui sim, utilizada como estratégia desse grupo de empresas para conseguir uma maior parcela de mercado. O intuito não é apenas se manter no mercado, o objetivo de terceirizar a mão de obra é de ampliação, inclusive num horizonte maior de tempo, de conseguir alcançar dar o salto em tamanho da empresa. Desta forma, a valorização dos motivos para terceirizar desse grupo de empresas direciona-se para: a possibilidade de crescimento da empresa sem que tenha de fazer grandes investimentos, a agilidade que pode propiciar na expansão da capacidade e na maior lucratividade da empresa, aliada ao aumento da flexibilidade e do crescimento. São valorizam aquelas categorias que podem impulsionar a expansão da empresa. Embora, desvalorizam variáveis como: evitar ônus e redução de encargos, que também são expressivas para na perspectiva da gestão dos custos, importantes para aumentar a lucratividade, as, não são estas que fizeram com que estas empresas optassem pela terceirização para realizar sua produção.

No fator 3, as variáveis ativas e ilustrativas foram as seguintes:

De um lado (+):

Ativas

Motivo Agilidade --
 Motivo Cresciment --
 Motivo Produtivida -
 Motivo s/invest --
 Motivo Lucrativid --
 Motivo Foco ativ princ. --
 Motivo Red custos --
 Motivo Ampliação --
 Motivo tradição --
 Motivo Red empre --
 Motivo Red Encarg --

Suplementares

Freq Dono Duas Horas
 Côm N trab dentro e
 Côm N Trab Remunera
 Ensino Fund Incomple
 0 a 100 peças/mês
 NR existe a empresa
 Côm s/Carteira Assi
 Côm Não ContratoTem
 Irregular
 1-5 anos trab empres
 Empr Conhece process

Do outro lado (-):

Ativas

Motivo Ampliação ++
 Motivo Red empreg ++
 Motivo Produtivid ++
 Motivo tradição -
 Motivo Red custos ++

Suplementares

Freq Dono Quatro Hor
 Vive em união de fat
 NR Empresa Sede próp
 Ensino Fund Completo
 Pagto Quinzenal
 Solteiro Dono
 11 a 15 anos existe
 Dono Gerente Comerc

Dono Gerente de Mark
Facção
1 a 5 anos no negóci
Função Dono Gerente
Não Confecção

No terceiro fator, de um lado temos um tipo de crescimento sem planejamento. A subcontratação não é planeada, com metas e objetivos a serem alcançados com tal estratégia. Assim, desvalorizam variáveis potenciais à expansão e continuidade da empresa. Variáveis como: a agilidade na expansão da capacidade, o maior crescimento, crescimento sem grandes investimentos, maior lucratividade, foco na atividade principal, entre outras, não foram valorizadas ao decidir a terceirização da produção.

Do outro, são apoiados nas posições "muito importante" e "pouco importante". Remete-nos para um tipo de crescimento planeado, com uma maior implicação do proprietário em sua decisão de terceirizar. Esse grupo de empresas consideram variáveis como: ampliação do mercado para micro e pequenas, redução de empregados, produtividade e competitividade e redução de custos, essas são muito valorizadas na decisão de terceirizar.

A leitura dos fatores até então permite-nos verificar que temos empresas que se posicionam de forma a responder e outras de forma a não responder sobre os motivos da terceirização. Contudo, como as últimas não têm muito interesse para a análise, dirigimos a análise para as que respondem e apresentam uma dinâmica de implantação da terceirização de sobrevivência e/ou de expansão. Também é possível perceber que existe um tipo de crescimento propiciado pela terceirização que é planeado. Todavia, há também um crescimento sem planejamento. Assim, as informações fornece-nos elementos para verificarmos que existe quase uma distinção entre o modo artesanal e o modo industrial de organização e de utilização da subcontratação.

No fator 4, as variáveis ativas e ilustrativas foram as seguintes:

De um lado (+):

Ativas

Motivo Agil decis --
Motivo Produtivid --
Motivo Evitar ônus --
Motivo Red Encarg --
Motivo Red empre --
Motivo Red empreg -

Suplementares

3 donos
Cônj Carteira Assina
NR Cônj Trabalha Emp
Empresa Casa Proprie
51-60 anos
Não Controle Estoque

Motivo s/invest -
Motivo Lucrativida -

Dono n trabalhou Têx
Quinzenal

Do outro lado (-):

Ativas

Motivo Agilidade --
Motivo Produtivida -
Motivo Red Benefi ++
Motivo Red emprega +
Motivo Red Encargo ++
Motivo Evitar ônu ++
Motivo Red custos ++
Motivo Lucrativida +

Suplementares

Freq Dono Duas Horas
0 a 100 peças/mês
NR existe a empresa
1 a 5 anos no negóci
Irregular
31-40 anos
Solteiro Dono
6 a 10 anos no negóc
Função Dono Gerente
Cônj N trab dentro e
Cônj N Trab Remunera

No quarto fator, temos, de um lado, um modelo de subcontratação de capacidade, onde as empresas utilizam a subcontratação como forma de suprir a deficiência da sua capacidade produtiva. Por isso, desvalorizam: agilidade nas decisões, produtividade, evitar ônus, reduzir encargos, entre outras. São empresas que funcionam na casa do proprietário, nas quais o capital de giro permite-lhes aumentar a produção. Tratam-se de confeções que, com eventuais oscilações de demanda, subcontratam para responder a esta demanda adicional.

Do outro lado, temos aquelas empresas que valorizam as variáveis relacionadas com a melhor gestão dos custos, como a redução de benefícios dos empregados, redução de empregados, redução de encargos, evitar ônus, redução de custos, e lucratividade. São variáveis que estão diretamente relacionadas com fatores económicos, logo, trata-se de um modelo de subcontratação de Economia.

As variáveis ilustrativas nos ajudar a caracterizar tais empresas. São empresas com baixa capacidade produtiva, que produzem de 0 a 100 peças mês. São empresas do segmento de fações e como possuem baixa capacidade de arcar com os custos que lhes são impostas, não conseguem cumprir com os seus compromissos em dia, por isso tem o pagamento da sua mão de obra terceirizada feita de forma irregular.

No fator 5, as variáveis ativas e ilustrativas estão abaixo elencadas.

Ativas

Motivo Flexibilida -
Motivo Agil decis --
Motivo Red empre --
Motivo Qualidade -

Suplementares

NR Aberta Critica co
Irregular
NR Escolaridade
6-10 anos trab empre

Motivo Red custos -
 Motivo Lucrativida -
 Motivo Red custos --
 Motivo Evitar ônus -
 Motivo tradição +
 Motivo Ampliação +
 Motivo Produtivid ++

NR existe a empresa
 0 a 100 peças/mês
 Cônj ContratoTemporá
 41-50 anos
 Capital giro ~> prod
 Sindicato
 Cônj Não ContratoTem
 Ensino Superior

Do outro lado (-):

Ativas

Motivo Produtivid --
 NR Maior Cresciment
 Motivo Red empreg -
 Motivo Red Benefi --
 Motivo Ampliação -
 Motivo Red custos +
 Motivo Agil decisõ +
 Motivo Produtivida +

Suplementares

NR Cônj Trabalha Emp
 Empresa Casa Proprie
 Não Controle Estoque
 6 a 10 anos existe a
 Na Regul pagam salár
 NA Sindicato
 NA Empreg Hora Extra
 Não Empr n possui em
 NA Salário Piso Cate
 NA Pagto Mão de obra
 Separado Dono
 1 a 5 anos no negóci
 Ensino Fund Incomple

No fator cinco, num polo, temos um padrão de terceirização inovador, em que , embora, seja habitual a tradição em terceirizar, mas adicionalmente temos a terceirização enquanto padrão de ampliação de mercados para micro e pequenas empresas, como possibilidade de aumentar a produtividade e a competitividade no mercado. Por isso, esse grupo de empresas atribui grande importância a essas variáveis e desvalorizam as formas habituais concebidas para terceirizar, nomeadamente aquelas mais vinculadas a redução dos custos.

As variáveis ilustrativas nos mostra que, embora sejam empresas com pequena capacidade de produção, de 0 a 100 peças mês, por serem geridas por pessoas que possuem o curso superior e por terem experiência na área, estão no negócio a mais de 6 anos, apresentam diferencial de perfil mais inovador no mercado.

No polo oposto, temos um padrão de terceirização tradicional, no qual as empresas valorizam como sendo importantes a redução de custos, bem como a agilidade na tomada de decisões.

Geralmente uma conduta mais tradicional está associada a uma menor estruturação da empresa, pois esta funciona na casa do proprietário. Empresa que está

no mercado a mais de 6 anos, e que o proprietário tem ensino fundamental incompleto. Aqui pode residir a diferença entre o inovador e o tradicional, a formação como maneira de trazer ideias novas e planejar outras formas de aproveitamento dos recursos das empresas.

Definidas as lógicas de terceirização, partimos para a definição dos perfis das empresas, para a partir deles encontramos a tipologia das empresas que terceirizam.

Desta forma, com o intuito de encontrar uma tipologia de empresas mais representativa, optamos por dividir as empresas que terceirizam em sete perfis.

Perfil 1 - Subcontratação de Economia

O primeiro perfil de empresa que encontramos é daquelas que subcontratam para reduzir custo, trata-se da subcontratação de Economia e esta absorve grande parte da informação (45%). E esse o perfil mais comum, uma forma de conseguir realizar a produção mais com custos mais baixos.

Group: Cluster 1 / 7 (Count: 15 - Percentage: 45.45)							
Variable label	Characteristic categories	% of category in group	% of category in set	% of group in category	Test-value	Probability	Weight
Motivo MO Terc: Redução de custos	Motivo ++ Red custos	73,333	39,394	84,615	3,368	0,000	13
Motivo MO Terc: Aumento produtividade	Motivo ++ Produtivid	80,000	48,485	75,000	3,019	0,001	16
Motivo MO Terc: Redução empregados	Motivo ++ Red empreg	66,667	36,364	83,333	2,997	0,001	12
Motivo MO Terc: Redução dos encargos	Motivo ++Red Encargo	53,333	27,273	88,889	2,734	0,003	9
Motivo MO Terc: Evitar os ônus	Motivo ++ Evitar ônu	53,333	27,273	88,889	2,734	0,003	9
Motivo MO Terc: Ganhos de flexibilidade	Motivo ++ Flexibilid	66,667	42,424	71,429	2,236	0,013	14
Modalidade do contrato de trabalho do cônjuge	NR Conj Contrato tem	100,000	81,818	55,556	2,126	0,017	27
Motivo MO Terc: Redução dos encargos	Motivo - Red Encargo	0,000	18,182	0,000	-2,126	0,017	6
Motivo MO Terc: Tradição	Motivo -- tradição	0,000	27,273	0,000	-3,021	0,001	9

O tipo de empresas característico apresentado na classe 1 é o das que subcontratam com o intuito de redução dos custos de produção, associadas a variáveis relacionadas com fatores que podem propiciar menores gastos e uma maior economia à empresa e, por isso, valorizam como sendo muito importantes as variáveis como a “redução de custos, redução empregados, redução de encargos, evitar ônus”, caracterizando um modelo de subcontratação de economia. que remete para uma vertente utilitária.

As empresas que subcontratam com o intuito de reduzir custos, priorizam e se encaixam numa vertente instrumental, utilitária da responsabilidade social. São os ganhos que movem essas empresas em sua decisão de terceirizar.

Nesta perspectiva, se analisarmos a influência da terceirização para o trabalho, temos reforçada a tendência já mencionada de que no segmento há precarização do trabalho, um círculo vicioso de subcontratação que é alimentado. As grandes subcontratando as pequenas e as pequenas também subcontratando outras unidades fabris ainda menores ou pessoas individuais. Todas têm o objetivo da obtenção de ganhos de flexibilidade que lhes possibilite ampliação da produção.

Conforme Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho, o processo de subcontratação, no que diz respeito ao direito laboral, produz efeitos devastadores na relação típica empregatícia. Por um lado, porque a subcontratação em si reduz em 25%, e se temos subcontratação da subcontratação, esta precariedade proporcionada pela redução salarial expande-se em cadeia. Por outro lado, a precarização também se expressa com a perda de vínculo com a categoria à qual pertencem ou pertenciam, pois não dispõem de mecanismos para os ajude a enfrentar essa precariedade laboral.

Perfil 2 - Subcontratação defensiva

O segundo perfil de empresa que encontramos são aquelas que subcontratam para sobreviver. Das empresas que subcontratam, tendo o modelo de Economia como orientação, fá-lo defensivamente, para reduzir os encargos, dado que a redução de encargos é importante. Essas empresas buscam a terceirização como estratégia de se manter no mercado. A categoria de subcontratação defensiva é reforçada quando verificamos que estas empresas não têm na subcontratação o intuito de manter o foco na atividade principal que para este grupo de empresas não tem importância. Logo é a lógica defensiva que está em pauta quando decidem terceirizar sua produção.

Group: Cluster 2 / 7 (Count: 4 - Percentage: 12.12)							
Variable label	Characteristic categories	% of category in group	% of category in set	% of group in category	Test-value	Probability	Weight
Motivo MO Terc: Redução dos encargos	Motivo + Red Encargo	100,000	33,333	36,364	2,406	0,008	11
Cônjuge trabalha dentro da empresa?	Cônj N trab dentro e	50,000	6,061	100,000	2,278	0,011	2
Motivo MO Terc: Não perder o foco	Motivo -- ativ princ	50,000	6,061	100,000	2,278	0,011	2
A atividade do seu cônjuge é remunerada?	Cônj N Trab Remunera	50,000	6,061	100,000	2,278	0,011	2
Motivo MO Terc: Agilidade nas decisões	Motivo + Agil decisõ	100,000	42,424	28,571	1,969	0,024	14

Perfil 3 - Subcontratação de capacidade

O terceiro perfil de empresa que encontramos são daquelas que subcontratam de forma sazonal, a subcontratação de capacidade como forma de complementar sua capacidade produtiva. Entretanto, a ampliação da sua capacidade instalada não se justificaria, pois a subcontratação de capacidade acontece de forma sazonal, para atender eventuais oscilações de demanda.

Group: Cluster 4 / 7 (Count: 5 - Percentage: 15.15)							
Variable label	Characteristic categories	% of category in group	% of category in set	% of group in category	Test-value	Probability	Weight
Motivo MO Terc: Redução dos encargos	Motivo -- Red Encarg	100,000	15,152	100,000	4,454	0,000	5
Motivo MO Terc: Tradição	Motivo -- tradição	100,000	27,273	55,556	3,274	0,001	9
Motivo MO Terc: Evitar os ônus	Motivo -- Evitar ônu	60,000	9,091	100,000	2,906	0,002	3
Motivo MO Terc: Redução de custos	Motivo -- Red custos	60,000	12,121	75,000	2,459	0,007	4
Modalidade do contrato de trabalho do cônjuge	Cônj Não ContratoTem	60,000	15,152	60,000	2,132	0,017	5

As empresas que subcontratam com intuito de se expandir no mercado e não dão importância às variáveis de sobrevivência, consideram como sendo sem importância “a redução de encargos, a tradição em terceirizar, evitar ônus, e a redução de custos”. Essa subcontratação pode ser do tipo sazonal e associada à expansão da capacidade em períodos de expansão de demanda, em que as variáveis de redução de encargos, de custos, entre outros não pesariam na decisão em terceirizar.

Perfil 4 - Subcontratação com objetivo de expansão

Temos ainda um quarto perfil de empresas, que é o perfil daquelas que subcontratam com o objetivo de expandir a produção. Este absorve 18% da informação.

Group: Cluster 5 / 7 (Count: 6 - Percentage: 18.18)							
Variable label	Characteristic categories	% of category in group	% of category in set	% of group in category	Test-value	Probability	Weight
Motivo MO Terc: Redução dos encargos	Motivo - Red Encargo	100,000	18,182	100,000	4,774	0,000	6
Motivo MO Terc: Redução dos benefícios	Motivo - Red Benefic	100,000	30,303	60,000	3,554	0,000	10
Motivo MO Terc: Redução empregados	Motivo - Red empreg	83,333	21,212	71,429	3,291	0,000	7
Motivo MO Terc: Aumento produtividade	Motivo + Produtivida	83,333	39,394	38,462	1,964	0,025	13
Motivo MO Terc: Ganhos de flexibilidade	Motivo ++ Flexibilid	0,000	42,424	0,000	-1,969	0,024	14

Essas empresas terceirizam com intuito de produzir os seus produtos. Para estas, a “redução de custos, a redução de benefícios e a redução de empregados” têm pouca importância. O objetivo é aumentar a produção, por isso é importante o aumento de produtividade e da competitividade, que são variáveis de caráter mais estratégico, variáveis ofensivas que as levam a expandir no mercado.

Podemos perceber que temos quanto aos motivos para terceirizar, situações de empresas que no remete mais a uma vertente mais instrumental de empresas, preocupadas com a sua expansão e ou sobrevivência no mercado. Como estamos trabalhando com micro e pequenas unidades de produção, essas estão ao nível da atuação de sobrevivência.

6.1.2.2 Perfil das empresas em relação às políticas de Recursos Humanos

A análise incide sobre as empresas que possuem empregados. Optamos por considerar apenas empresas que possuem empregados, pois, a exemplo do bloco sobre terceirização, as não respostas daquelas que não têm empregados estavam a contaminar a análise.

Mesmo assim, o fator 1 foi definido pelas empresas que não responderam sobre a estratégia de recursos humanos.

Estas são as variáveis ativas e ilustrativas do fator 1, que só apresentou relevância para análise de um lado do fator (-):

Ativas

NR Valor humano
NR Preoc assegurar b
NR Desenv competênci
NR relações humanas
NR valores cultura org Informal
NR Melhor salariais
NR seleção, retenção

Suplementares

NR Empresa Sede próp
Freq Dono Quatro Hor
Cônj ContratoTemporá
NR Cônj Trabalha Emp
Pagto Semanal
Só empregados s/cart
Empr Participa espor

NR Ganho produtividade
 NR promoções interna
 NR Benefícios indiretos
 NR Cumpr obrigações
 NR Manut amb de trab
 NR redução distância
 NR Melhorias salariais gerentes
 NR valores cultura org formal

Pagto PorTarefa
 Empresa Casa Proprie
 Paga salário Atrasad
 1 a 5 anos existe a
 Solteiro Dono
 NR Empresa Sede próp
 Freq Dono Quatro Hor

Destacamos que, estamos trabalhando só com empresas que possuem empregados. Deste conjunto de empresas, como ocorre com os motivos para terceirização, umas não responderam sobre a estratégia de recursos humanos. Então, nessa fatorial encontramos a primeira oposição: a não resposta versus as respostas às questões relativas às estratégias de recursos humanos.

Essas empresas só possuem empregados sem registo em carteira e o cônjuge trabalha com contrato temporário de trabalho. De facto, a estratégia de RH não deve constituir preocupação destas empresas. Quando exploramos mais as variáveis ilustrativas, percebemos que são empresas cujo pagamento dos salários é semanal, mas sempre com atraso. O dono é pouco presente no negócio (quatro horas em média por dia). As empresas funcionam na casa do proprietário e estão no mercado entre 1 a 5 anos, produzindo de 101 a 500 peças/mês.

As empresas não responderam sobre a estratégia de recursos humanos, porque não concebem a importância da mesma, até mesmo porque não é prática quotidiana aplica-la em suas atividades.

No fator 2, as variáveis ativas e ilustrativas são apresentadas a seguir:

De um lado (+)

Ativas

-- Cumpr obrigações
 -- seleção e desenvv
 -- Ganho produtividade
 -- Melhor salarial_1
 -- promoções interna
 -- valores cultura org formal
 -- redução distância
 -- salariais gerente
 -- Benefícios indiretos
 -- valores cultura org Informal
 - amb seguro e saúd

Suplementares

Freq Dono Duas Horas
 Freq Dono Outros
 Empresa Casa Proprie
 Ensino Fund Incomple
 NR Salário Piso Cate
 > empregados s/carte
 Paga salário Atrasad
 NR Escolaridade
 Cônj Não ContratoTem
 1-5 anos trab empres

Do polo oposto (-)

Ativas

- + Valor humano
- + Melhorias salariais gerentes
- + Benefícios indiretos
- + valor cult org formal
- +promoções internas
- + Ganho produtividade
- + Melhor salariais p
- + Cumpr obrigações
- + redução distância
- + bom relacionamento
- + amb seguro e saud

Suplementares

- 6-10 anos trab empre
- Empr n Conhece Empre
- NR Produção mês
- NR anos trab empresa
- Pagto PorTarefa
- Empr Participa decis
- Empr Participa sp de
- 6 a 10 anos existe a
- 3 donos
- Empregado responde_1
- Vive em união de fat
- 6-10 anos trab empre
- Empr n Conhece Empre
- NR Produção mês

No fator 2, temos, de um lado, atitudes de empresas que negam a importância da estratégia de RH. Uma lógica depreciativa frente às estratégias de RH. Estas não valorizam as questões relativas à estratégia de recursos humanos, sendo consideradas sem importância variáveis como as seguintes: a valorização do ser humano, ambiente de trabalho seguro e saudável, as melhorias nas relações humanas, o bom relacionamento, o desenvolvimento de competências através da qualificação, entre outras.

Ao observarmos as variáveis suplementares, podemos perceber que são empresas que possuem empregados, embora a maioria dos empregados não possuam registro nessas empresas. A estratégia de RH é tida como sendo “sem importância”. Esta falta de importância também é expressa se analisarmos o pagamento de salários, dado que estes são feitos com atrasos. Houve também abstenção nas respostas relativas ao piso salarial da categoria.

A ausência de atribuição de importância à estratégia de RH pode estar relacionada com o pouco tempo que os donos dedicam à atividade (duas horas por dia), tendo pouca oportunidade de observar e planejar a sua empresa. E com o seu nível de escolaridade formal (ensino fundamental incompleto). A falta de uma formação melhor pode ser uma influência para a falta de atribuição de valor à estratégia de recursos humanos.

Assim, estão as empresas que afirmam a importância da política de RH. Têm como *importante* “valor humano, melhorias salariais dos gerentes, Benefícios indiretos,

valor cultura organizacional formal, promoções internas”, entre outras. São empresas que existem de 6 a 10 anos, os empregados, por trabalhar na empresa a mais de seis anos, têm condições de responder ao questionário. São empresas cujo pagamento dos empregados é efetuado por tarefa.

O fator 2 remete-nos para uma lógica apreciativa vs uma lógica depreciativa em relação à estratégia de RH.

As variáveis ativas e suplementares do fator 3 estão enunciadas a seguir:

De um lado (+)

Ativas

- relações humanas
- Melhor salariais operacionais
- Melhorias salariais gerentes
- Benefícios indiretos

Suplementares

- NR Produção mês
- NR anos trab empresa
- NR Salário Piso Cate
- Separado Dono
- Empr n Conhece Empre
- NR Aberta Critica co
- Mercado Local Norte
- Empr Participa decis
- Empregado responde e
- Empr Participa espor

Do polo oposto (-)

Ativas

- ++ promoções internas
- ++ Ganho produtividade
- ++ Benefícios indiretos
- ++ Melhor salariais
- ++ Melhorias salariais gerentes
- ++ compet/qualificaç
- ++ Cumpr obrigações
- ++ amb seguro e saudável
- ++ relações humanas

Suplementares

- Não tem empregados
- NR Escolaridade
- Pagto Quinzenal
- Gerencia compartilha
- Cônj Carteira Assina
- Dono Gerente de Mark
- Cônj socia-proprietá
- 2 donos
- 3 donos
- Paga salário Atrasad
- Paga salário posteri
- Não Aberta Critica c

No fator 3, de um lado, temos uma lógica de desvínculo com a estratégia de RH que se reflete na recusa de responsabilidades da empresa para com os seus empregados, ao considerar que é *pouco importante e sem importância* “manter o bom relacionamento, o desenvolvimento de competências através da qualificação, as relações humanas, os valores da cultura organizacional formal, as melhorias salariais do pessoal

operacional, as melhorias salariais para gerentes, os benefícios indiretos”, entre outras. Ou seja, não existe uma relação de vínculo com a estratégia de recursos humanos, não prioriza a política de RH.

Na parte oposta, temos a modalidade *muito importante* com alta valorização por parte das empresas às estratégias de recursos humanos, dando valor aos seguintes aspetos: “Política de promoções internas, ganho de produtividade e bonificação, benefícios indiretos, melhorias salariais do pessoal operacional, seleção e desenvolvimento de empregados, melhorias dos salários dos gerentes”, entre outras. Enfim, uma expressiva relação de vínculo com a estratégia de RH.

As variáveis ativas e suplementares do fator 4 estão enunciadas a seguir:

De um lado (+)

Ativas

- + bom relacionamento
- + Benefícios indiretos
- + redução distância
- + Melhorias salariais gerentes
- + relações humanas

Suplementares

- NR Salário Piso Cate
- Pagto PorTarefa
- 6-10 anos trab empre
- Empr n Conhece Empre
- 3 donos
- Cônj N trab dentro e
- Freq Dono Duas Horas
- Vive em união de fat

Do polo oposto (-)

Ativas

- relações humanas
- valores cultura org formal
- redução distância
- Melhor salariais pessoal operacional
- promoções internas
- Ganho produtividade
- Melhorias salariais gerentes
- seleção e desenv
- Cumpr obrigações
- Benefícios indiretos
- ++ bom relacionamento
- ++ amb seguro e saud

Suplementares

- Não tem empregados
- NR no negócio
- NR Escolaridade
- Cônj N Trab Remunera
- 1 a 5 anos existe a
- Empr n Participa sp
- Empr Participa espor
- NR Aberta Critica co
- Paga salário posteri
- N Contr Contas Pagar
- 1-5 anos trab empres

De um lado, remete-nos para uma valorização apreciativa da estratégia de RH. São valorizadas como sendo *importantes* “o bom relacionamento, benefícios indiretos, redução da distância entre maior e menor salário, melhorias salariais dos gerentes, relações humanas”. Uma apreciação de variáveis de caráter mais amplo, que embora envolva todos os empregados, direciona o seu foco para cargos hierarquicamente mais elevados, provavelmente, preenchidos por membros da família. Nos resultados

descritivos, verificamos que é comum um maior investimento em qualificação profissional direcionada para o cargo de gerência em detrimento dos demais empregados.

Nas categorias suplementares, constatamos que estas empresas efetuam pagamento por tarefa. Verificamos que o cônjuge não trabalha dentro da empresa e que são empresas pequenas que produzem de 0 a 100 peças/mês. São empresas que estão num processo mais avançado de consolidação no mercado (já estão no mercado há mais de 16 anos). Estas empresas possuem capital de giro que lhes permite aumentar a produção e têm a maioria dos seus empregados com registro em carteira.

No polo oposto, existe uma lógica de depreciação da política de RH, assim, são considerados como sendo *pouco importantes* “o bom relacionamento, as relações humanas, valor cultura organizacional formal, redução distância maior e menor salário, melhorias salariais do pessoal operacional, promoções internas”, entre outras; e como *muito importante* o “bom relacionamento e o ambiente seguro e saudável”. Remete-nos para uma lógica de uma depreciação de variáveis de caráter mais amplo, que embora envolva todos os empregados, direciona o seu foco para cargos do nível operacional.

As variáveis ilustrativas ajudam-nos a compreender estas lógicas. Na parte inferior do plano, temos empresas que não possuem empregados e que pagam o salário dos empregados com atraso. O cônjuge trabalha na empresa sem remuneração. Trata-se de empresas relativamente novas no mercado (entre 1 a 5 anos). Enfim, empresas que ainda estão num processo de consolidação no mercado, inclusive a funcionar na casa do proprietário. São pessoas que aproveitam o nicho do mercado de confeções para constituir negócio através de fações.

No fator 5, as variáveis ativas e suplementares são:

De um lado (+)

Ativas

- amb seguro e saud
- Cumpr obrigações
- Ganho produtividade
- promoções internas
- Valores cultura org informal
- ++ Valor humano
- + seleção e desenvolv

Suplementares

- NR no negócio
- 1 a 5 anos existe a
- Cônj N trab dentro e
- Cônj Carteira Assina
- Gerencia compartilha
- Solteiro Dono
- Paga salário Atrasad

Do polo oposto (-)

Ativas

- compet/qualificação
- seleção e desenv de empregados
- ++ Promoções interna
- ++ redução distância
- relações humanas
- Melhorias salariais gerentes
- + Valor humano
- + Valores cult org Informal

Suplementares

- NR Escolaridade
- NR Produção mês
- NR anos trab empresa
- Mercado Local Norte
- Separado Dono
- Não tem empregados
- NR Salário Piso Cate
- Cônj Não ContratoTem
- Freq Dono Duas Horas
- Cônj N Trab Remunera

No fator 5, temos na parte de cima um desconhecimento da importância da estratégia de RH, atribuindo importância ao “valor humano e à seleção, retenção e desenvolvimento dos empregados”, contudo, conferem *pouca importância* ao “ambiente de trabalho seguro e saudável, ao cumprimento das obrigações legais, ao ganho de produtividade e bonificação e à política de promoções internas”.

São empresas relativamente novas no mercado (entre 1 a 5 anos), o cônjuge não trabalha dentro da empresa e o salário é pago com atraso.

Por outro lado, temos aquelas empresas que reconhecem a importância da estratégia de RH, consideram como sendo *muito importante* a “política de promoções interna e a redução da distância entre maior e menor salário, o ganho de produtividade e bonificação”. Também atribui *pouca importância* às variáveis que poderiam possibilitar o desenvolvimento das funções hierárquicas mais elevadas, como o o desenvolvimento de competências através da qualificação, a seleção, a retenção e o desenvolvimento de empregados, as relações humanas e as melhorias salariais para os gerentes.

Partimos então, para a análise tipológica, para caracterizar o perfil dessas empresas em relação a sua estratégia de recursos humanos. Na análise tipológica, para caracterizar o perfil destas empresas, optamos por cinco classes e temos a informação repartida da seguinte forma: a 1ª classe com 42% da informação, a 2ª classe com 20% da informação, a 3ª classe com 18%, a 4ª classe com 3% e a 5ª com 17% da informação.

Desta forma, com o intuito de encontrar uma tipologia de empresas mais representativa, optamos por caracterizar as empresas em relação as estratégias de RH em cinco perfis.

Perfil 1 - Familiaridade com a Estratégias de RH

No primeiro perfil temos aquelas empresas que estão mais familiarizadas com as estratégias de RH e por isso respondem sobre as mesmas. Por outro lado, existe um grupo de empresas que se negam a responder sobre o assunto. Esse perfil é o mais comum, com 42% da informação.

Group: Cluster 1 / 5 (Count: 38 - Percentage: 42.22)							
Variable label	Characteristic categories	% of category	% of category	% of group in	Test-value	Probability	Weight
A empresa possui empregado	Empr possui empregad	100,000	100,000	42,222	99,990	0,000	90
RH: Benefícios indiretos/complementares	+ Benef indiretos	89,474	47,778	79,070	6,884	0,000	43
RH: Política que vise redução da distância	+ redução distância	86,842	47,778	76,744	6,384	0,000	43
RH: Preocupação com bom relacionamento entre todos	+ bom relacionamento	84,211	45,556	78,049	6,304	0,000	41
RH: Melhorias salariais diretas para gerentes	+ salariais gerentes	84,211	46,667	76,191	6,098	0,000	42
RH: Política de promoções internas	+ promoções internas	92,105	55,556	70,000	6,067	0,000	50
RH: Instituição de ganho de produtividade e bonificações	+ Ganho produtividade	92,105	55,556	70,000	6,067	0,000	50
RH: Seleção, retenção e desenvolvimento de empregados	+ seleção e desenv	84,211	48,889	72,727	5,703	0,000	44
RH: Melhorias salariais diretas pessoal operacional	+ Melhor salariais p	86,842	53,333	68,750	5,431	0,000	48
RH: Incentivo à melhorias nas relações humanas	+ relações humanas	73,684	42,222	73,684	5,040	0,000	38
RH: Cumprimento das obrigações legais	+ Cumpr obrigações	73,684	42,222	73,684	5,040	0,000	38
RH: Qualificação dos empregados	+ compet/qualificaçã	81,579	52,222	65,957	4,670	0,000	47
RH: Qualificação dos empregados	NR Desenv competênc	0,000	16,667	0,000	-3,724	0,000	15
RH: Valores da cultura organizacional - informal	NR valores Informal	0,000	16,667	0,000	-3,724	0,000	15
RH: Orientação uso de insumos e equipamentos	NR Orient uso adequa	0,000	17,778	0,000	-3,899	0,000	16
RH: Instituição de ganho de produtividade e bonificações	NR Ganho produtividade	0,000	17,778	0,000	-3,899	0,000	16
RH: Benefícios indiretos/complementares	NR Benef indiretos	0,000	17,778	0,000	-3,899	0,000	16
RH: Qualidade de vida dos colaboradores	NR melhoria qualidade	0,000	17,778	0,000	-3,899	0,000	16
RH: Política de promoções internas	NR promoções interna	0,000	17,778	0,000	-3,899	0,000	16
RH: Cumprimento das obrigações legais	NR Cumpr obrigações	0,000	17,778	0,000	-3,899	0,000	16
RH: Melhorias salariais diretas para gerentes	NR salariais gerente	0,000	18,889	0,000	-4,070	0,000	17
RH: Política que vise redução da distância	NR redução distância	0,000	18,889	0,000	-4,070	0,000	17

Aquelas empresas que respondem sobre a estratégia de RH e consideram como importantes variáveis como: benefícios indiretos, redução da distância entre maior e menor salário, bom relacionamento, melhorias salariais gerentes, promoções internas, ganho de produtividade e variáveis que estão direcionadas para os ganhos dos empregados da hierarquia mais alta da empresa (cargos de gerentes e coordenadores). São empresas que têm a maioria dos seus empregados com registro em carteira, nas quais o cônjuge não trabalha.

Por outro lado, temos as empresas que se abstêm. São as empresas que se recusaram a responder às questões sobre a estratégia de recursos humanos. Este grupo, como podemos constatar no fator 1, são empresas que não possuem empregados registrados e, por isso, abstêm-se, até mesmo porque não possuem informação que as auxiliem na consubstanciação das suas respostas.

A utilização de empregados sem registro proporciona-lhes uma certa flexibilidade em relação ao pagamento dos respectivos salários, dado que estas não estão sujeitas a uma obrigatoriedade legal de cumprimento do prazo. É importante salientar que, estas não estão isentas de serem autuadas por não possuir registro dos seus empregados. O que estamos a discutir neste ponto é quanto a uma obrigatoriedade moral, que nem sempre é cumprida, pois há atrasos nestes pagamentos quando não dispõem de recursos para os efetuar em dia, especialmente, porque são empresas pequenas com pouca capacidade financeira.

Perfil 2 - Exercício da Estratégia de RH

Das empresas que respondem às questões sobre a estratégia de RH, temos no segundo perfil aquelas que praticam a estratégia de RH convictamente, pois consideram como sendo *muito importante* praticamente todo o grupo de variáveis relativas aos RH. Empresas que tem prática de treinamento, qualificação, entre outros, são empresas que possuem empregados e por isso, a inclusão de estratégias afirmativas no ambiente interno da empresa é importante. Todas essas empresas possuem empregados e são geridas por dois donos.

Group: Cluster 2 / 5 (Count: 18 - Percentage: 20.00)							
Variable label	Characteristic categories	% of category in group	% of category in set	% of group in category	Test-value	Probability	Weight
A empresa possui empregado	Empr possui empregad	100,000	100,000	20,000	99,990	0,000	90
RH: Seleção, retenção e desenvolvimento de empregados	++ seleção e desenv	88,889	23,333	76,191	6,671	0,000	21
RH: Cumprimento das obrigações legais	++ Cumpr obrigações	83,333	30,000	55,556	5,080	0,000	27
RH: Qualificação dos empregados	++ compet/qualificaç	77,778	26,667	58,333	4,941	0,000	24
RH: Incentivo à melhorias nas relações humanas	++ relações humanas	83,333	33,333	50,000	4,675	0,000	30
RH: Preocupação com bom relacionamento entre todos	++ bom relacionament	83,333	34,444	48,387	4,547	0,000	31
RH: Instituição de ganho de produtividade e bonificações	++ Ganho produtivida	38,889	7,778	100,000	4,452	0,000	7
RH: Manut ambiente de trabalho seguro	++ amb seguro e saud	77,778	31,111	50,000	4,367	0,000	28
RH: Política de promoções internas	++ promoções interna	33,333	6,667	100,000	4,014	0,000	6
RH: Melhorias salariais diretas pessoal operacional	++ Melhor salariais	44,444	12,222	72,727	3,823	0,000	11
RH: Incentivo e aperfeiçoamento do trabalho em grupo	++ trab grupo	83,333	45,556	36,585	3,396	0,000	41
RH: Melhorias salariais diretas para gerentes	++ salariais gerente	38,889	11,111	70,000	3,388	0,000	10
RH: Qualidade de vida dos colaboradores	++ melhor qualidd vi	77,778	40,000	38,889	3,385	0,000	36
RH: Orientação uso de insumos e equipamentos	++ uso adequado insu	77,778	42,222	36,842	3,160	0,001	38
RH: Benefícios indiretos/complementares	++ Benef indiretos	27,778	6,667	83,333	3,084	0,001	6
RH: Valorização do ser humano	++ Valor humano	88,889	56,667	31,373	2,955	0,002	51
RH: Valores da cultura organizacional - informal	++ valores Informal	38,889	14,444	53,846	2,704	0,003	13
RH: Valores da cultura organizacional - formal	++ valor cult formai	50,000	23,333	42,857	2,557	0,005	21
RH: Política que vise redução da distância	++ redução distância	27,778	8,889	62,500	2,445	0,007	8
RH: Melhorias salariais diretas para gerentes	-- salariais gerente	22,222	6,667	66,667	2,209	0,014	6
Quantos donos existem na empresa?	2 donos	55,556	32,222	34,483	2,045	0,020	29
RH: Manut ambiente de trabalho seguro	NR Manut amb de trab	0,000	17,778	0,000	-2,071	0,019	16
RH: Cumprimento das obrigações legais	NR Cumpr obrigações	0,000	17,778	0,000	-2,071	0,019	16
RH: Benefícios indiretos/complementares	NR Benef indiretos	0,000	17,778	0,000	-2,071	0,019	16
RH: Qualidade de vida dos colaboradores	NR Melhoria qualidad	0,000	17,778	0,000	-2,071	0,019	16
RH: Manut ambiente de trabalho seguro	+ amb seguro e saud	22,222	46,667	9,524	-2,094	0,018	42
RH: Incentivo à melhorias nas relações humanas	+ relações humanas	16,667	42,222	7,895	-2,253	0,012	38
RH: Cumprimento das obrigações legais	+ Cumpr obrigações	16,667	42,222	7,895	-2,253	0,012	38
RH: Preocupação com bom relacionamento entre todos	+ bom relacionamento	16,667	45,556	7,317	-2,560	0,005	41
RH: Qualificação dos empregados	+ compet/qualificaçã	22,222	52,222	8,511	-2,618	0,004	47
RH: Seleção, retenção e desenvolvimento de empregados	+ seleção e desenvv	5,556	48,889	2,273	-4,096	0,000	44

Em contraponto, temos aquelas empresas que praticam a estratégia de RH com hesitação e que consideram *importantes* algumas das variáveis da estratégia de RH, nomeadamente, as que estão relacionadas com os benefícios e desenvolvimento dos empregados.

Perfil 3 - Desvalorização da estratégia de RH

Group: Cluster 3 / 5 (Count: 16 - Percentage: 17.78)							
Variable label	Characteristic categories	% of category in group	% of category in set	% of group in category	Test-value	Probability	Weight
A empresa possui empregado	Empr possui empregad	100,000	100,000	17,778	99,990	0,000	90
RH: Política que vise redução da distância	- redução distância	81,250	18,889	76,471	6,056	0,000	17
RH: Política de promoções internas	- promoções internas	68,750	14,444	84,615	5,667	0,000	13
RH: Melhorias salariais diretas pessoal operacional	-- Melhor salariais	62,500	13,333	83,333	5,240	0,000	12
RH: Benefícios indiretos/complementares	- Benef indiretos	75,000	20,000	66,667	5,216	0,000	18
RH: Melhorias salariais diretas para gerentes	- salariais gerentes	68,750	16,667	73,333	5,178	0,000	15
RH: Instituição de ganho de produtividade e bonificações	- Ganho produtividade	56,250	14,444	69,231	4,305	0,000	13
RH: Incentivo à melhorias nas relações humanas	- relações humanas	37,500	6,667	100,000	4,208	0,000	6
RH: Valores da cultura organizacional - formal	- valor cult formal	31,250	5,556	100,000	3,721	0,000	5
RH: Seleção, retenção e desenvolvimento de empregados	- seleção e desenvv	37,500	8,889	75,000	3,441	0,000	8
RH: Cumprimento das obrigações legais	- Cumpr obrigações	31,250	7,778	71,429	2,936	0,002	7
RH: Qualidade de vida dos colaboradores	+ melhor qualidd vid	68,750	37,778	32,353	2,503	0,006	34
Grau de entrosamento com os negócios: Participa constante	Empr n Participa sp	31,250	10,000	55,556	2,414	0,008	9
Se Empregado responde: Sempre trabalhou no setor têxtil	Empregado responde e	37,500	14,444	46,154	2,319	0,010	13
RH: Política que vise redução da distância	NR redução distância	0,000	18,889	0,000	-1,968	0,025	17
RH: Valores da cultura organizacional - formal	NR valores cultura o	0,000	18,889	0,000	-1,968	0,025	17
RH: Política que vise redução da distância	+ redução distância	18,750	47,778	6,977	-2,338	0,010	43
RH: Seleção, retenção e desenvolvimento de empregados	++ seleção e desenvv	0,000	23,333	0,000	-2,369	0,009	21
RH: Benefícios indiretos/complementares	+ Benef indiretos	6,250	47,778	2,326	-3,603	0,000	43

Temos empresas no universo estudado que depreciam a política de RH. Para estas empresas é pouco importante a “redução da distância entre o maior e o menor salário, as promoções internas, a melhoria salarial do pessoal operacional”, entre outras. Entretanto, neste grupo de empresas, as respostas ao questionário foram fornecidas por empregados com uma relativa experiência na área, por ter sempre trabalhado no setor têxtil. Este pode ter uma orientação diferente dos donos quanto à estratégia de RH.

Mas também a de se considerar um perfil de empresas que apreciam a estratégia de RH especificamente, as que estão direcionadas para os seus empregados. Para este grupo de empresas são *importantes* os “benefícios indiretos/complementares e a política que visa redução da distância entre o maior e o menor salário” e é *muito importante* a “seleção, retenção e desenvolvimento de empregados”.

Perfil 4 Depreciação da estratégia de RH

Group: Cluster 4 / 5 (Count: 3 - Percentage: 3.33)							
Variable label	Characteristic categories	% of category in set	% of category in set	% of group in category	Test-value	Probability	Weight
A empresa possui empregado	Empr possui empregad	100,000	100,000	3,333	99,990	0,000	90
RH: Melhorias salariais diretas pessoal operacional	-- Melhor salarial_1	100,000	4,444	75,000	3,983	0,000	4
RH: Instituição de ganho de produtividade e bonificações	-- Ganho produtividade	100,000	4,444	75,000	3,983	0,000	4
RH: Política que vise redução da distância	-- redução distância	100,000	5,556	60,000	3,760	0,000	5
RH: Política de promoções internas	-- promoções interna	100,000	5,556	60,000	3,760	0,000	5
RH: Valores da cultura organizacional - formal	-- valor cult formal	100,000	5,556	60,000	3,760	0,000	5
RH: Valores da cultura organizacional - informal	-- valores Informal	100,000	8,889	37,500	3,304	0,000	8
RH: Cumprimento das obrigações legais	-- Cumpr obrigações	66,667	2,222	100,000	3,175	0,001	2
RH: Seleção, retenção e desenvolvimento de empregados	-- seleção e desenvv	66,667	2,222	100,000	3,175	0,001	2
RH: Melhorias salariais diretas para gerentes	-- salariais gerente	66,667	6,667	33,333	2,294	0,011	6
RH: Benefícios indiretos/complementares	-- Benef indiretos	66,667	7,778	28,571	2,167	0,015	7
Frequência da presença do dono na empresa	Freq Dono Dia todo T	33,333	91,111	1,220	-2,053	0,020	82

Outro perfil identificado foi daquelas empresas que negam a importância das questões relativas à estratégia de recursos humanos, sendo *sem importância* as “melhorias salariais do pessoal operacional, os ganhos de produtividade, a redução distância entre maior e menor salário, promoções internas”, entre outras.

O perfil 4 mostra uma depreciação da estratégia de RH.

Perfil 5 – Abstenção quanto a estratégia de recursos humanos

Group: Cluster 5 / 5 (Count: 15 - Percentage: 16.67)							
Variable label	Characteristic categories	% of category in group	% of category in set	% of group in category	Test-value	Probability	Weight
A empresa possui empregado	Empr possui empregad	100,000	100,000	16,667	99,990	0,000	90
RH: Seleção, retenção e desenvolvimento de empregados	NR seleção, retenção	100,000	16,667	100,000	8,403	0,000	15
RH: Valorização do ser humano	NR Valor humano	100,000	16,667	100,000	8,403	0,000	15
RH: Qualificação dos empregados	NR Desenv competênci	100,000	16,667	100,000	8,403	0,000	15
RH: Melhorias salariais diretas pessoal operacional	NR Melhor salariais	100,000	16,667	100,000	8,403	0,000	15
RH: Valores da cultura organizacional - informal	NR valores Informal	100,000	16,667	100,000	8,403	0,000	15
RH: Incentivo e aperfeiçoamento do trabalho em grupo	NR trabalho grupo	100,000	16,667	100,000	8,403	0,000	15
RH: Incentivo à melhorias nas relações humanas	NR relações humanas	100,000	16,667	100,000	8,403	0,000	15
RH: Preocupação com bom relacionamento entre todos	NR Preoc assegurar b	100,000	16,667	100,000	8,403	0,000	15
RH: Instituição de ganho de produtividade e bonificações	NR Ganho produtivida	100,000	17,778	93,750	8,071	0,000	16
RH: Qualidade de vida dos colaboradores	NR melhoria qualidade	100,000	17,778	93,750	8,071	0,000	16
RH: Melhorias salariais diretas para gerentes	+ salariais gerentes	0,000	46,667	0,000	-4,066	0,000	42
RH: Valores da cultura organizacional - formal	+ valor cult formal	0,000	46,667	0,000	-4,066	0,000	42
RH: Benefícios indiretos/complementares	+ Benef indiretos	0,000	47,778	0,000	-4,153	0,000	43
RH: Política que vise redução da distância	+ redução distância	0,000	47,778	0,000	-4,153	0,000	43
RH: Seleção, retenção e desenvolvimento de empregados	+ seleção e desenvv	0,000	48,889	0,000	-4,240	0,000	44
RH: Qualificação dos empregados	+ compet/qualificaçã	0,000	52,222	0,000	-4,506	0,000	47
RH: Melhorias salariais diretas pessoal operacional	+ Melhor salariais p	0,000	53,333	0,000	-4,596	0,000	48
RH: Instituição de ganho de produtividade e bonificações	+ Ganho produtividade	0,000	55,556	0,000	-4,780	0,000	50
RH: Política de promoções internas	+promoções internas	0,000	55,556	0,000	-4,780	0,000	50
RH: Valorização do ser humano	++ Valor humano	0,000	56,667	0,000	-4,873	0,000	51

Temos um perfil de empresas que se abstêm de responder sobre a estratégia de RH. Essas empresas possuem empregados sem registro em carteira. São empresas que produzem em pequenos lotes (de 101 a 500 peças/mês) e que não possuem controle interno, designadamente o de informática. São empresas que como são micro empresas apresentam uma produção pequena, sem controles internos. Este desprestígio em relação à estratégia de RH pode estar relacionado com o desconhecimento, com a falta de informação da necessidade de investir nos seus RH. A ausência de importância atribuída à estratégia de RH pode estar relacionada com a escolaridade formal e com investimento que donos fazem em cursos profissionais.

Os donos dessas empresas não concluíram os seus estudos, uma vez que, possuem ensino fundamental incompleto. Esta baixa formação pode estar a influenciar as suas atitudes perante a importância atribuída à estratégia de recursos humanos. Estes, podem estar a praticar modelos empresariais que já se esgotaram. A falta de investimento na sua formação, tanto formal, mas principalmente, na profissional, priva-los de informações referentes as novas formas de gestão dos negócios, que estejam mais afinadas com a evolução que se tem processado ao longo do tempo.

Todavia, temos também, um perfil de empresas direcionadas a uma certa consideração frente a estratégia de RH, destacando a valorização do ser humano como importante para o sucesso da empresa. Considera importante: a Política de promoções internas, os ganhos de produtividade e bonificações, melhorias salariais diretas pessoal operacional, qualificação dos empregados, seleção, retenção e desenvolvimento de empregados, entre outras. São empresas em que os empregados têm registro em carteira, que possuem uma sede própria munida de controle interno de informática e que produzem acima de 5000 peças/mês.

6.2. Construção tipológica das orientações sociais do tecido empresarial significativo da região de Norte de Minas

6.2.1 Estudo dos casos paradigmáticos: as empresas do setor industrial têxtil

Neste ponto, analisamos a indústria de fiação e tecelagem. A finalidade é fazer uma caracterização geral do setor têxtil, ou seja, procuramos caracterizar as empresas através de uma abordagem geral para contextualizá-las dentro de uma lógica de ação. O intuito é fornecer as bases para englobar a atuação social que desenvolvem no entorno onde se localizam. Procurando perceber em que medida estas empresas investem no social e que tipo de atuação específica praticam, para percebermos os tipos de empresas e de ações perceptíveis no contexto norte mineiro.

A atividade têxtil em Minas Gerais é expressiva. A tabela 23 fornece os dados da força do setor no estado. Para além de abrigar indústrias centenárias, de acolher as que se destacam economicamente no cenário nacional e até internacional, é responsável pela geração de 113.300 empregos diretos, sendo 68% desses empregos alocados nas micro e pequenas empresas. A atividade representa 2,24% do emprego do estado. A indústria têxtil mineira participa em 11% da atividade têxtil nacional.

Estes dados descrevem a pujança que a atividade exhibe. Pela sua expressividade ao nível estadual e, no nosso caso específico, ao nível da região Norte Mineira, interessa-nos entender um pouco mais esse setor que, em algumas empresas, passou incólume pela abertura comercial. Neste sentido, este ponto destina-se à caracterização dos casos paradigmáticos, para analisarmos a responsabilidade social empresarial a

partir das práticas comuns, ou seja, daquelas que efetivamente se concretizam, para apreendê-la a partir do cotidiano das empresas.

Tabela 23 - Empresas e empregos da indústria têxtil no estado de Minas Gerais - 2013

Tamanho estab/ Município	Empresas				Total	Empregos				Total
	0-19	20-99	100-499	Acima de 500		0-19	20-99	100-499	Acima de 500	
Astolfo Dutra	69	25	5	0	99	426	999	728	0	2153
Belo Horizonte	860	95	9	0	964	3773	3187	1310	0	8270
Betim	50	1	4	0	55	207	22	848	0	1077
Borda da Mata	75	8	2	0	85	332	295	426	0	1053
Caetanópolis	1	0	0	1	2	1	0	0	549	550
Campo Belo	63	23	1	0	87	250	928	140	0	1318
Cataguases	37	7	3	1	48	98	278	737	1135	2248
Contagem	129	16	3	0	148	563	570	746	0	1879
Cristais	44	33	1	0	78	216	1371	139	0	1726
Curvelo	25	2	0	1	28	104	124	0	1112	1340
Divinópolis	668	57	1	1	727	2814	2125	102	654	5695
Espínosa	39	5	0	0	44	314	155	0	0	469
Formiga	97	49	0	0	146	713	1604	0	0	2317
Guaranésia	32	10	3	0	45	155	567	551	0	1273
Ipatinga	89	10	2	0	101	396	368	393	0	1157
Itauna	37	7	3	3	50	239	192	505	2767	3703
Jacutinga	307	14	1	0	322	994	536	126	0	1656
Janaúba	17	0	0	0	17	50	0	0	0	50
Juiz de Fora	401	49	6	0	456	2043	1734	1535	0	5312
Juruáia	129	14	0	0	143	573	490	0	0	1063
Leopoldina	19	6	1	1	27	74	256	170	722	1222
Mantena	11	6	4	0	21	57	217	778	0	1052
Mar de Espanha	89	31	0	0	120	614	1236	0	0	1850
Monte Azul	10	1	0	0	11	52	27	0	0	79
Montes Claros	109	7	1	1	118	323	294	354	2357	3328
Munhoz	3	0	0	0	3	1542	142	0	0	1684
Nova Resende	10	1	0	0	11	1515	1619	482	0	3616
Paracatu	16	0	0	0	16	172	118	907	0	1197
Para de Minas	37	5	3	0	45	142	667	690	0	1499
Paraisópolis	3	0	0	0	3	3	0	126	876	1005
Passa Tempo	2	0	0	0	2	390	556	605	0	1551
Pirapora	9	1	1	1	12	36	70	405	1491	2002
Sao Joao do Manhuacu	0	1	0	0	1	561	1225	396	779	2961
Sao Jose do Goiabal	1	0	0	0	1	112	666	383	0	1161
Sete Lagoas	10	2	0	0	12	153	204	0	1215	1572

Tombos	6	0	0	0	6	456	548	0	0	1004
Tres Marias	5	1	0	0	6	751	473	545	0	1769
Total	7.926	1.113	119	15	9.173	33.518	43.323	21.774	14.698	113.313

Fonte: RAIS/MTE

As empresas da indústria têxtil localizadas em Cataguases - a Industrial Cataguases e a Manufatura Cataguases, embora estejam localizadas fora da região de estudo, foram escolhidas como objeto de estudo porque possuem um nível de práticas de atuação social diferenciado. A Industrial Cataguases mantém o Instituto Francisca de Souza Peixoto que congrega vários projetos na área de educação, cultura, desporto, preservação do património, entre outros e a Manufatura Cataguases com mais de 50 anos de trabalho na assistência à comunidade. Apesar de serem duas diferentes formas de atuação, estas são bastante enriquecedoras para a nossa análise e, por isso elegemos Cataguases como sendo um referencial de análise importante para a compreensão da responsabilidade social do setor. Deste modo, pretendemos comparar as experiências e o trabalho desenvolvido no município com o trabalho social nas empresas localizadas na região em estudo.

6.2.1.1 Industrial Cataguases

A empresa industrial Cataguases⁸⁹, situada na cidade de Cataguases na Zona da Mata mineira, foi fundada em 1936. Especializada em tecidos de algodão para camisaria, esta empresa é uma das mais avançadas indústrias de fabrico de tecidos de algodão do mundo. A empresa é uma exportadora, para além de fornecer os seus tecidos de algodão para todo o Brasil, exporta para mais de 20 países, pela qualidade dos seus produtos exporta para países que ditam os padrões da moda mundial.

Trata-se de uma grande empresa que produz atualmente 2,5 milhões de metros de tecidos por mês e emprega 1.500 pessoas (segundo dados da RAIS, o emprego direto gerado é de 1.248 pessoas). Em 2013, o município de Cataguases empregou 2.248 pessoas no setor têxtil e se compararmos com o emprego têxtil no município em 2009,

⁸⁹ População 73.712 habitantes (IBGE – Estimativa 2014). Densidade demográfica de 141,85 hab/km².

verificamos que houve uma redução de 14%. Os dados da RAIS mostram que no município só temos uma empresa do ramo têxtil com mais de 1000 empregados e, por isso permite-nos utilizar a RAIS para analisar a empresa em questão.

A análise dos dados da tabela 24 permite-nos visualizar onde é que o emprego cresce e, seguindo a tendência geral, verifica-se que o emprego têxtil cresce nas micro e pequenas empresas. A grande empresa, com mais de 1000 empregos, apresentou uma redução do emprego em 9% de 2009 a 2013.

Tabela 24 - Emprego Indústria têxtil no município de Cataguases em anos selecionados por tamanho de estabelecimento. Emprego total e participação relativa

Tamanho empresa por nº empregos	Anos selecionados					Cresc Ano base 2009
	2009	2010	2011	2012	2013	
De 1 a 4	24	24	29	40	41	71%
De 5 a 9	09	24	27	38	46	411%
De 10 a 19	27	93	61	46	11	-59%
De 20 a 49	245	116	131	119	150	-39%
De 50 a 99	240	255	139	156	128	-47%
De 100 a 249	357	120	106	325	328	-8%
De 250 a 499	449	682	659	405	409	-9%
De 500 a 999	0	0	0	0	0	-
1000 ou Mais	1248	1232	1296	1077	1135	-9%
Total do subsetor Têxtil	2.599	2.546	2.448	2.206	2.248	-14%
TOTAL Emprego Município	15.894	16324	16791	16799	16950	7%
Participação relativa	16%	16%	15%	13%	13%	-

Fonte: RAIS/MTE

Outro dado que nos interessa é a queda do emprego nas pequenas empresas, uma redução bastante expressiva de empregados, porque nos remete ao incentivo a criação de micro e pequenas empresas, que irão assumir parte ou a totalidade da produção via subcontratação. O crescimento de 71% e 411% do emprego em micro unidades de produção remete-nos para essa situação. O que nos leva a enveredar por essa análise e por conhecer o setor, e sabendo que essa é uma tendência do setor, também não deverá ser diferente no município de Cataguases, pelo menos é esse a nossa previsão.

A empresa apresentou um crescimento vigoroso ao longo do tempo, pois quando foi criada na década de 30 produzia 15 mil metros de tecidos mês. Tudo isto foi possível através de investimentos em tecnologia e na formação profissional, o que possibilitou a passagem pelas mudanças da abertura comercial sem grandes abalos.

A Companhia Industrial Cataguases com Código de Conduta realizado em parceria com os seus colaboradores traça os princípios éticos que norteiam o comportamento pessoal e profissional dos seus dirigentes e colaboradores, salientando a transparência como sendo fundamental para as relações de trabalho.

O processo começou há uns 5 anos, mas de facto aconteceu há uns 2 anos atrás. (...) Por exemplo, nós implantámos o conselho de administração profissional, porque até então as tias eram do conselho administrativo da empresa. (...) então assim, você é uma empresa de capital aberto, você está aberta ao mercado, você tem leis, normas (...) somos empresa de capital aberto e exige uma série de decisões. O mercado, o mundo exigem que as empresas evoluam. Então o choque de gestão foi isso, nós contratámos a fundação Dom Cabral, que é um local de excelência no Brasil, nessas questões de empresa familiar, gestão corporativa e começámos um processo. Então aí as tias todas afastam do conselho de administração, nós contratamos pessoas de mercado. Lógico que o presidente do conselho é da família.

(Entrevista, 10)

Em Cataguases, a Industrial Cataguases mantém em funcionamento o Instituto Francisca de Souza Peixoto. Um trabalho de responsabilidade social já estruturado, com uma infraestrutura montada e vários projetos de educação, saúde, lazer, desporto, preservação do património cultural, entre outros.

O diretor da empresa entende que, por um lado, é um grande compromisso social dos gestores manter a empresa a funcionar, gerar empregos e riqueza através de impostos. A responsabilidade social ligada à vertente económica, na visão de Freedman.

Por outro lado, o desenvolvimento do trabalho social junto do Instituto de responsabilidade social é a forma de retribuir ao município por tudo que a empresa conquistou. Por isso, o trabalho ultrapassa a visão meramente económica e procura uma visão mais ampla de responsabilidade, com foco em dimensões filantrópicas, mas não pautadas no assistencialismo.

Cataguases uma cidade pequena, a família com posses. Meu bisavô, (...) ele comprou o colégio (...) ele comprou os livros, meu tio pegou um monte de fita e colocou no colégio para os filhos estudarem porque ele tinha pouco estudo. O hospital ele ajudou, (...). Os filhos todos tinham esse viés social, essa coisa do ajudar entendeu. Isso é uma tradição da família, sempre colaborar, sempre ajudar um ao outro. Foram pessoas que acumulou capital e tinham preocupação com a comunidade e acho muito interessante. Graças a Deus Cataguases teve uma família assim.

(Entrevista, 10)

A empresa com a fundação do Instituto... O hospital ajuda, a APAE ajuda, a creche ajuda. Tive um dia que estava no corredor eu e o Zé Neto e o meu tio que até então era vivo, (...), a gente falava em começar a fazer uma coisa mais focada, esse prédio aqui parado, vamos criar uma fundação ou um instituto.

(Entrevista 10)

A empresa arca com o custo do Instituto Francisca de Souza Peixoto. O montante repassado no início era de um milhão de reais por ano, referente a 30% do valor do resíduo reaproveitado e vendido, que financiavam os vários projetos do Instituto, que tem por base a cultura e a educação e, prioritariamente, para os funcionários. O trabalho foi extrapolando os muros da empresa e, atualmente, agrega outros projetos adicionais e contempla a comunidade em geral.

A empresa que possui a ação bem estruturada através do Instituto declara que o foco é o empregado. Contudo, nas suas práticas, que são muitas, não tem como foco o empregado, mas é bem mais abrangente. O presidente do órgão de responsabilidade social da empresa declara que o foco da ajuda é para as crianças de escolas públicas de bairros mais problemáticos.

Assim, tem uma responsabilidade interna e externa, configurando uma atuação mais abrangente.

O trabalho foi criando densidade e outras empresas resolveram apoiá-lo. Assim, foram desenvolvidas parcerias com outras empresas, que também começaram a desenvolver os seus próprios projetos, com a preocupação com a legalidade das suas atuações internas.

Tudo é formal, a cadeia, nós não admitimos. Embora nós tenhamos clientes informais. Grande parte do segmento deste setor é um desacerto. É nota fiscal que chega aqui rasga e joga na gaveta, no lixo e pronto. Nós não praticamos isso. (...) Aí é questão de princípio da empresa.

(Entrevista, 09)

6.2.1.2 Manufatura Cataguases

O trabalho social na comunidade que está relacionada com a Manufatura Cataguases, iniciou pela iniciativa individual de uma senhora, Dona Emília Lanna⁹⁰, que ao retornar a Cataguases, após findar seus estudos, inicia um trabalho social com a sopa para os pobres. Para dar continuidade ao trabalho de assistência à pobreza na cidade, resolveu fundar uma ONG.

Ai tirei a indigência da rua através de cestas básicas, construí 3 prédios na cidade. (...) Sopa na paróquia. Papai financiava tudo e eu tomava só a parte de tomar conta, pagamento, as compras. E nós tínhamos uma média de mais ou menos 120 pobrezinhos que viviam pedindo nas ruas, não tinham o que comer.

(Entrevista, 11)

O trabalho social contava com a ajuda da Manufatura Cataguases, mas também era desenvolvido com a arrecadação de fundos através de eventos, que a senhora dona Emília promovia frequentemente para obter recursos para a continuidade do trabalho social. Para a manutenção da ONG a idealizadora do trabalho contava ainda com o apoio das amigas para dar continuidade ao trabalho. “Uma turma boa de amigas, tinha médico também, tinha dentista, tudo montado lá direitinho”.

O trabalho de assistência à pobreza na ONG funcionou durante um certo tempo, atendendo os indigentes, distribuindo cesta básica, dando assistência médica e odontológica aos pobres da cidade. Com um decreto do governo que previa a aposentadoria de velhos, inválidos, entre outros, a ONG passa apoiar essas pessoas para que pudesse aposentar e sair daquela situação precária. Após esse trabalho, o foco da atuação social muda, passa a creche. A Manufatura se responsabilizava pelos funcionários da creche, que funciona em prédio próprio, construído com ajuda da Manufatura e dos eventos promovidos.

Assim, o trabalho tem continuidade com a creche, que é gerida por membros da família da Manufatura. “A mulher do Rodrigo que mexe lá freqüente e três primas. Então está tudo assim, em família (...) 50 anos de trabalho” (Entrevista, 11).

⁹⁰ Em 2009, com 90 anos de idade, ainda tem atuação na empresa como diretora.

A relação estabelecida é de pessoalidade, e o trabalho social é desenvolvido para a comunidade. O funcionário pode usufruir, mas o público alvo do trabalho social que a Manufatura ajuda a desenvolver é a comunidade.

A Manufatura Cataguases se enquadra, com base na análise tipológica, em uma atuação de Ação Social Empresarial (ASE). É uma atuação de base assistencialista. Existe neste monitoramento e gerenciamento das ações. Esta empresa tem como foco a criança, cujo público alvo é a comunidade e atualmente a única forma que tem atuado no social é a creche. Entretanto, é um trabalho contínuo. A “creche não é exclusiva para filhos de funcionários, mesmo sendo da fábrica é da sociedade”. Nesta empresa está claro que a motivação é humanitária, “sempre gostei de fazer caridade; tirei a indigência da rua, através da cesta básica”, por isso, não se preocupa em conseguir retorno para a empresa.

E, é um caso interessante, porque a empresa tem passado por dificuldades financeiras e ainda assim, o trabalho social, que já completa 50 anos, se mantém. É uma média empresa, que, tem enfrentado dificuldades para a manutenção no mercado.

É conveniente ressaltar que, esta empresa tem conseguido, através da sua boa relação com os parceiros comerciais, enfrentar as dificuldades. Esse facto foi relatado especificamente em relação aos fornecedores, que entregam a matéria prima com regularidade, mesmo com a dificuldade que a empresa tem enfrentado em arcar com os seus compromissos financeiros. Essa “ajuda”, tem sido importante para que a empresa continue suas operações. É uma relação de confiança, inclusive por envolver recursos financeiros, uma relação pouco comum entre parceiros comerciais. A credibilidade dada a empresa tem sido importante para a mesma e esta tem buscado, na medida do possível, arcar com os seus compromissos.

Nesse sentido, esta relação pode ser analisada do ponto de vista da solidariedade entre as partes. Uma solidariedade que já não é comum, no momento atual. Uma forma de responsabilidade para com o outro, advinda da relação estabelecida ao longo dos anos, alimentada pela confiança recíproca. É uma ação isolada, pouco comum em lugares mais dinâmicos, mas que em cidades pequenas ainda há esse comprometimento e preocupação com o outro. “E aqui, as nossas leis ambientais são muito mais rígidas até do que o próprio Estados Unidos. Tudo isso é uma carga” (Entrevista, 11).

As empresas geralmente ressaltam o rigor da legislação ambiental. A Manufatura, mesmo com todas as dificuldades financeiras que tem passado tem programa de tratamento de efluentes. Vale notar que, os gastos ambientais são altos e estes são praticados com frequência na Manufatura Cataguases, mesmo porque é uma empresa especializada no acabamento e este é altamente poluidor.

6.2.1.3 Santa Bárbara

A vila de Santa Bárbara, no município de Augusto de Lima, surge em 1872, por uma coincidência de fatores. Santa Bárbara era pouso dos tropeiros que saíam de Diamantina, atravessaram a Serra do Espinhaço e paravam em Santa Bárbara para nadar nas suas águas quentes. Estes iam margeando a Serra do Espinhaço até chegarem a Grão Mogol, no Norte de Minas. Assim, a Vila de Santa Bárbara surge associada à comercialização de diamantes. Com a queda dessa comercialização, como Diamantina já não produzia mais diamantes, os tropeiros passaram para Grão Mogol. Quem vai sustentar a comercialização de diamantes em Diamantina, cidade que se tinha tornado importantíssima pelo comércio de diamantes na época, vai ser Grão Mogol.

Com a redução do comércio e com a Guerra de Secessão nos EUA⁹¹, que vai destruir a lavoura de algodão, no Brasil, aparece uma política de incentivo à instalação de indústrias próximas dos rios, sobretudo, devido ao potencial de produção de energia hidráulica para sustentar a fábrica.

Nos arredores do núcleo urbano, foi construída uma pequena usina hidroelétrica, que fornece a energia usada na unidade têxtil, construída nos anos 50 pelo industrial João Paculdino Ferreira.

(Entrevista 12)

Foi exatamente nessa época que surgiu a fábrica de tecidos Santa Bárbara, formando uma vila de operários. A Vila de Santa Bárbara é bem cuidada, as ruas são asfaltadas e limpas, existem cerca de 100 casas, que a fábrica de Santa Bárbara fornece

⁹¹ Os EUA eram o grande produtor de algodão mundial na época.

como moradia aos seus empregados, todas padronizadas e bem conservadas com água canalizada captada na serra.

A fábrica de tecidos Santa Bárbara foi construída em 1886 por João da Mata Machado, que adquiriu o maquinário na Inglaterra. A fábrica foi adquirida por Joaquim Guerra, em seguida, a passou para o Conde Modesto Leal. Na década de 50, João Paculdino Ferreira, já com tradição familiar na indústria têxtil, adquiriu a fábrica e promoveu melhorias na sua modernização e construiu um novo prédio para o funcionamento da fábrica. O antigo prédio, devido à sua imponência e às suas linhas arquitetônicas, atualmente, funciona como *Coliseum de Eventos* do hotel turístico construído pela família Paculdino. Embora a fábrica ainda se encontre em funcionamento, a principal atividade da Vila de Santa Bárbara é o turismo e a fábrica de tecidos inclusive enquadra-se como atração turística, pelas suas características.

Na vila de Santa Bárbara, era comum as relações de pessoalidade, e ainda o são, devido à proximidade que existe numa comunidade pequena, em que as relações incorporadas são de caráter paternalista. Com o afastamento de António Silverio Paculdino e com a nova geração na gestão da fábrica, foram efetuadas algumas mudanças, inclusive devido ao descontentamento dos empregados.

Lá todos moram numa casa da empresa. Todos pagam uma taxa de habitação e nessa taxa de habitação esta incluído consumo de água, porque lá não tem medidores de água. A energia elétrica, o funcionário paga a sua conta. Antigamente, quando eu cheguei lá era nós que fornecíamos energia elétrica também. Depois com a evolução chegou a cemig. Mas todos eles e ram obrigados a fazer uma poupança para comprar uma casa fora de lá. Obrigados, no sentido que eu martirizava eles. Você está ganhando dinheiro e na hora que aqui parar, quando você aposentar, aqui eu vou tomar a casa que você mora, não trabalha mais. Como é que você vai fazer.

(Entrevista, 03)

A relação era de fornecimento da moradia com preços simbólicos. Contudo, os salários eram muitos baixos e, por isso, devido ao descontentamento dos funcionários a empresa teve de mudar o modelo paternalista. Assim, optou-se pelo pagamento de salários de mercado e aumentar os aluguéis das casas.

As relações ainda são de viés paternalista, mas já com uma maior incorporação de uma relação de mercado. Até pela localidade, cidade pequena, a relação de pessoalidade é muito mais estimulada. É também perceptível no comprometimento do emprego, na mistura da relação familiar com a relação do trabalho, mesmo por parte do empregado.

A Santa Bárbara concebe que o empregado deve ser o seu foco e, por isso, as suas ações convergem em favor destes. Contudo, alguns dos benefícios são coparticipativos, os empregados têm uma contrapartida monetária. Neste caso, a comunidade confunde-se e entrelaça-se com o empregado, pois a fábrica e a comunidade têm uma relação de complementariedade.

Comunidade fechada a relação é diferenciada. (...) Estabelecimento de uma relação pessoal com o funcionário. (...) Relação direta com o funcionário. De uma boa relação com a comunidade associada ao isolamento da localidade.

(Entrevista 12)

Em Santa Bárbara a relação de pessoalidade, a busca pelo retorno para a empresa, o comprometimento do empregado com os negócios da empresa, leva a uma ação social empresarial. Uma atuação que beneficia aos empregados, mas que tem retorno tangíveis para a empresa.

Esta empresa está instalada em uma pequena comunidade, e a comunidade em si é composta pelos funcionários da empresa, neste caso, quando a empresa foca a comunidade, ela está imediatamente também focando o seu funcionário e familiares, trata-se de um caso bastante peculiar. Esta empresa localizada em um espaço diferenciado, uma bela área turística que os donos da própria empresa estão a explorar. Possui programa de conscientização ambiental, talvez até mesmo pelo potencial lucrativo da localidade.

6.2.2 Análise temática das entrevistas

Entrevistámos os representantes das médias e grandes empresas têxteis, localizadas em algumas regiões do estado de Minas Gerais. Estas localizam-se na região Norte de Minas, espaço objeto desta investigação. As entrevistas foram feitas nas seguintes

unidades fabris: Cedro e Santanense. A seguir serão efetuados apontamentos sobre as referidas unidades fabris norte mineiras, a partir da análise temática de conteúdo das entrevistas. As entrevistas tinham o objetivo de traçar as linhas estruturantes da atuação social destas empresas.

6.2.2.1 Cedro

A Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira foi fundada em 1872, é uma das principais empresas têxteis do país e está no mercado têxtil à mais de 140 anos. A sua capacidade instalada permite produzir 168 milhões de metros quadrados de tecidos por ano, uma média de 14 milhões de metros de tecidos mês.

As estratégias de mercado da indústria têxtil Cedro, para além da expansão e modernização do parque fabril, que é um dos vetores da qualidade dos seus produtos, também se preocupa em propiciar a excelência no atendimento. A política da empresa resume-se em tradição, versatilidade e alta tecnologia.

Com sede em Belo Horizonte, possui duas unidades fabris situadas em Pirapora, uma em Caetanópolis e uma em Sete Lagoas, no total geram cerca de três mil postos de trabalho. As atividades da Cedro iniciaram-se em Caetanópolis.

Ao examinarmos a tabela 25, verificamos que, em Caetanópolis, a Cedro é a única empresa têxtil, não há micro e pequenas unidades fabris e é aquela que mais gera empregos no município, 550 pessoas, seguida pela administração pública, 362 e pelo comércio, 266 empregos. Estes dados mostram a relevância da empresa na localidade (em 2013, participa do emprego em 26%). O emprego têxtil cresce mais do que o emprego do município.

Tabela 25 - Emprego Indústria têxtil nos municípios de Pirapora⁹², Caetanópolis⁹³, Sete Lagoas⁹⁴, em anos selecionados por tamanho de estabelecimento. Emprego total e participação relativa

Caetanópolis						
Tamanho empresa por nº empregos	Anos selecionados					Cresc Ano base 2009 (%)
	2009	2010	2011	2012	2013	
De 1 a 4	0	0	2	2	1	-

⁹² População 55.972 habitantes (IBGE – Estimativa 2014). Densidade demográfica de 97,12 hab/km².

⁹³ População 11.046 habitantes (IBGE – Estimativa 2014). Densidade demográfica de 65,48 hab/km².

⁹⁴ População 229.887 habitantes (IBGE - Estimativa 2014). Densidade demográfica de 398,32 hab/km².

De 5 a 9	7	6	0	0	0	-
De 10 a 19	0	0	0	0	0	-
De 20 a 49	0	0	0	0	0	-
De 50 a 99	0	0	0	0	0	-
De 100 a 249						-
De 250 a 499	388	0	495	0	0	-
De 500 a 999	0	507	0	502	549	-
1000 ou Mais	0	0	0	0	0	-
Total do subsetor Têxtil	395	513	497	504	550	39
TOTAL Emprego Município	1725	1974	2109	2016	2099	22
Participação relativa (%)	23%	26%	24%	25%	26%	
Sete Lagoas						
Tamanho empresa por nº empregos	Anos selecionados					Cresc Ano base 2009 (%)
	2009	2010	2011	2012	2013	
De 1 a 4	34	49	42	45	45	32
De 5 a 9	65	74	89	75	53	-18
De 10 a 19	107	68	47	66	55	-49
De 20 a 49	112	88	154	108	136	21
De 50 a 99	57	71	73	68	68	19
De 100 a 249	0	0	0	0	0	0
De 250 a 499	0	0	0	0	0	0
De 500 a 999	935	0	0	0	0	-100
1000 ou Mais	0	1163	1083	1113	1215	4
Total do subsetor Têxtil	1310	1513	1488	1475	1572	4
TOTAL Emprego Município	49447	53802	56436	59832	57890	8
Participação relativa (%)	3	3	3	2	3	
Pirapora						
Tamanho empresa por nº empregos	Anos selecionados					Cresc Ano base 2009 (%)
	2009	2010	2011	2012	2013	
De 1 a 4	7	8	7	14	8	14
De 5 a 9	13	6	0	9	12	-8
De 10 a 19	15	13	27	16	16	7
De 20 a 49	0	0	0	0	0	-
De 50 a 99	74	68	65	64	70	-5
De 100 a 249	0	0	0	0	0	-
De 250 a 499	251	371	389	387	405	61
De 500 a 999	0	0	0	0	0	-
1000 ou Mais	1184	1434	1374	1481	1491	26
Total do subsetor Têxtil	1544	1900	1862	1971	2002	30
TOTAL Emprego Município	10631	12376	12845	11610	12662	19
Participação relativa (%)	15	15	14	17	16	

Fonte: RAIS/MTE

Em Pirapora, a atividade têxtil também tem maior peso nas unidades de produção da grande empresa, que é o caso da empresa em análise. A atividade de confecção geralmente preenchida por micro e pequenas unidades fabris é incipiente no município, sendo a grande empresa o carro chefe da têxtil no município.

Em Sete Lagoas, outra localidade onde a empresa possui unidade fabril, segue mais o perfil da têxtil com pequeno crescimento na grande empresa e crescimento do emprego nas micro unidades fabris.

A Cedro está ancorada numa estratégia de expansão e focada em valores como: construção do futuro, de forma a ser a maior empresa têxtil do país; sucesso do cliente;

geração de valor, com crescimento sustentado e retorno do investimento; valorização das pessoas; responsabilidade social; entre outros.

A Companhia têxtil Cedro possui um **Código de Conduta** que estabelece as diretrizes que norteiam o comportamento pessoal e profissional dos seus dirigentes e colaboradores, de forma a desenvolver uma gestão de negócios que considere uma convivência harmoniosa com os diversos públicos de relacionamento.

Quanto à Origem da empresa: Familiar⁹⁵ vs Não familiar

A pesquisa identificou duas lógicas bastante claras em relação à percepção das empresas quanto à preservação tanto das origens das instituições como do seu modo operacional. No primeiro caso, a empresa de origem familiar, que apesar de desfrutar mudanças ao longo do tempo, manteve a gestão calçada numa perspectiva familiar. No segundo caso, as empresas familiares que passaram a priorizar uma gestão profissional. Nestas empresas, são profissionais do mercado que tomam as decisões, embora ainda exista alguma influência de membros da família por estarem a ocupar cargos do topo da hierarquia.

Quanto à origem da iniciativa: Tradicional vs Nova (inovadora)

O trabalho social é tradicional, faz parte da cultura familiar, da vinculação da família com o social e é uma característica evidenciada desde os primórdios. Nesta mesma perspectiva, o trabalho social das empresas pode ser visto. Como a atuação é tradicional, é comum que todas já estejam a desenvolver a atuação social a algum tempo, em maior ou em menor medida. É uma atuação que transcende gerações e vai

⁹⁵ Para definir uma empresa familiar, começamos por definir a empresa não familiar. A empresa não familiar “é uma organização que é gerida tendo por primeiro e fundamental objectivo o lucro e através dele a sobrevivência” (Ussman, 2004: 17). Estas empresas têm para além destes outros objetivos, que direta ou indiretamente, estão voltados tanto para a maximização dos seus ganhos como para a criação de uma boa imagem que permita o reconhecimento social.

Já a empresa familiar, engloba todos os objetivos da empresa não familiar, mas adicionalmente a esses, os seguintes: “Tem todo um conjunto de metas relacionadas e ditadas pela família proprietária: continuar a dirigir a empresa mantendo a propriedade e a direcção nas gerações seguintes, continuar a reforçar o património para a família continuando a acumular riqueza, providenciar o apoio necessário para a família, tudo isto, através da empresa” (Ussman, 2004: 17)

constituindo uma história. Embora, essa atuação varie entre uma maior ou uma menor atuação, consoante a empresa que se esteja a analisar, mas no conjunto é tradicional e já acumula um tempo considerável. Os excertos das entrevistas ilustram esta perceção:

Disponibilizar água tratada para os trabalhadores, da obrigatoriedade de fazer os exames periódicos lá nem existia, mas teve uma época que, eu sei que isso causou um certo tumulto na época, o gerente da fábrica: ‘Não todos terão que fazer os exames’. Teve gente que se negou a fazer que (...) ia adoecer por causa disso, mas foi feito.

(...) Então a questão da responsabilidade social, da ação social, das questões de saúde e segurança elas começam lá no início da fundação da empresa. Mesmo sem saber que estão fazendo o que hoje tem esse rótulo, mas já estava lá no DNA essa preocupação.

(Entrevista, 04)

Espacialidade da ação: local vs global.

Uma característica marcante destas empresas está relacionada com a sua localização e com a sua vinculação à atuação social. O carácter local é transversal a todos os casos estudados. Todos os entrevistados destacam que, no início das atividades das suas unidades fabris, as cidades onde estas se localizavam caracterizavam-se pelo isolamento e/ou pelo distanciamento dos centros urbanos mais dinâmicos. Este facto conduziu a uma atuação diferenciada da empresa no sentido de criar as condições para o funcionamento da mesma. Eles admitem que este isolamento impulsionou uma relação de maior comprometimento da empresa com a comunidade. Por outro lado, entendem que a solidariedade é uma característica notória das cidades pequenas, facto que favoreceu as unidades fabris.

Existe a ideia de que o carácter local da empresa favoreceu o estabelecimento de relações que propiciaram um maior nível de familiaridade nas relações com o meio na qual a mesma estava estabelecida. Este facto contribuiu tanto para reforçar algumas relações entre a empresa, trabalhador e comunidade como para estimular o surgimento de novas formas da empresa, para perceber o trabalhador e a comunidade.

Situação comum em empresas têxteis de cidades de interior, isoladas é a preocupação em ter boa relação com a comunidade. O cuidado com a comunidade. (...) Situação comum em empresas de lugares mais isolados é propiciar benefício para a comunidade. (...) há necessidade de criar uma interação estratégica com a comunidade,

para criar uma motivação para o trabalho para além do salário. (...) Se de forma consciente ou inconsciente da questão do benefício, mas no mínimo para poder sustentar a mão de obra necessária para poder funcionar.

(...) Se você tivesse-me perguntado se a Cedro tivesse sido criada, tivesse sido fundada dentro de Belo Horizonte seria diferente? Talvez ou talvez não. Na minha conceção essa preocupação tem muito a ver com o isolamento lá nas comunidades e, (...), se isso reforçou o pensamento dos primeiros administradores da necessidade de você tratar, de você ter uma boa relação com a comunidade ou se esse pensamento já era preexistente ou foi só reforçado pelo facto do isolamento lá.

(Entrevista, 04)

E isso em minha opinião tem muito a ver também com o próprio carácter local das primeiras unidades de produção. Isso acabou definindo um pouco o perfil da própria empresa. Diferente por exemplo, vamos pegar a Matarazzo em São Paulo que também tinha uma indústria têxtil forte, mas estava inserido dentro de um núcleo industrial consolidado. Querendo ou não São Paulo já era um polo industrial. Então na verdade a diversidade de opções. Às vezes uma pessoa estava trabalhando em uma indústria têxtil em São Paulo, saía e ia buscar outro tipo de ocupação em outro tipo de indústria local (...). Uma fábrica como a da Cedro em uma cidade como Caetanópolis há 100 anos atrás, era só ela. Ela era o centro da atividade.

(Entrevista 04)

Em ordem de importância imagino você devia ter o gerente da fábrica, o padre e depois o prefeito. (...), mas o primeiro com certeza era o gerente da fábrica. Ele detinha todo o poder de certa forma, ele controlava ali e era responsável pela questão do seu trabalho, fornecer assistência, moradia, saúde, todas essas questões que às vezes até o Estado não estava presente lá ainda, mas a fábrica tinha que estar presente e ainda suprir.

(Entrevista 04)

Configuração da atuação: Preocupação para com o outro vs Relação formal laboral

A atuação em algumas empresas tem ganhado novos contornos, uma maior estruturação, através da gestão por profissionais capacitados, responsáveis por planejar e acompanhar essa atuação. Todavia, a percepção da empresa em relação à necessidade desta atuação ainda é a de outrora. A manutenção de boa relação com a comunidade, mas também a consciência de que tanto é bom para a comunidade como para a empresa.

Comparado com o tempo de empresa eu tenho nem 5% do tempo da empresa, mas sabe uma coisa que me chama atenção, eu não consigo perceber grandes rupturas. Para falar que teve uma ruptura, não. O processo é uma coisa que vai, que começou, sabe, numa forma, ele é evolutivo.

(...) Tem um *trade-off* aí, uma relação de troca bem consciente. A gente entende a importância da... tem a boniteza e tem a precisão também. A gente sabe que é bom para a comunidade, mas nós também temos a necessidade de manter uma mão de obra, uma força de trabalho não só apta do ponto de vista do treinamento técnico, mas ter o mínimo de tranquilidade de saber que as condições básicas mínimas para ele estar em casa seja em relação à saúde. (...) Pirapora, por exemplo, *deficit* em educação é alto, poucas estruturas. Em uma das fábricas a gente disponibiliza uma biblioteca e os meninos fazem reforço escolar. Então assim isso é inimaginável de repente para outros segmentos, pode parecer a coisa mais natural, mas dentro da indústria têxtil isso é uma coisa... Eu volto a dizer eu nunca vi, não tenho nenhum parâmetro para isso dentro de Minas Gerais menos ainda. Esse é o aspecto mais amplo da ação social.

(...) Eu acho que, sabe uma coisa que traduz isso, que confirma todo esse conjunto de preocupações ele se reverte em benefícios para a empresa. A CEDRO deve ter hoje 3.000 funcionários, vou chutar... chutar não esse número é dessa ordem de grandeza, 600 funcionários, ou seja, mais de 20% do quadro tem algo em torno de 20 anos de casa. Isso é único. O têxtil tem essa característica, mas eu acho que na CEDRO ele é mais acentuado ainda. Ou seja, o facto de você conseguir reter funcionários por um número tão grande de tempo, tem como causa sim essa boa relação e tem como benefício para a companhia. Você tem um *turnover* bastante baixo e um acúmulo de conhecimento e experiência que ajuda e muito na operação.

(Entrevista, 04)

Grau de constrangimento da ação: Imposição vs Vontade

A compreensão da inserção da empresa e da sua atuação em questões sociais passa pelas razões que levaram a essa conduta. Há que se questionar portanto se a vontade de atuar socialmente na localidade é motivada por uma preocupação com o outro ou se ela deriva da necessidade compulsória de cumprir normas e exigências legais. As empresas declaram uma obediência mais rigorosa no que diz respeito às obrigações legais, trabalhistas e previdenciárias.

Esse entendimento é realidade também em relação às questões ambientais. A Lei ambiental é uma preocupação de todos os entrevistados. Assim, as declarações são contundentes quanto ao cumprimento da legislação ambiental. Entretanto, em linhas gerais, os entrevistados deixam transparecer que é o facto da legislação ambiental ser rigorosa que garante que ela seja de facto cumprida. Essa realidade leva as empresas, inclusive, a procurarem certificações como ISO 14000. Pois, esta conduta contribui para gerar benefícios para a própria empresa.

A questão ambiental, a evolução que a gente percebe... a Cedro tem programas de conservação ambiental bastantes antigos.... e aí você tem um lado não é só por boniteza não, a legislação que é cada vez mais rigorosa e aí vem do próprio DNA da empresa de ter uma obediência estrita e cega das obrigações em todos os aspetos tributários, trabalhistas.

(Entrevista, 04)

A questão ambiental, (...), começou há 5 anos, não, ela já vem lá de trás, não teve uma mudança, mas uma consolidação com questão da ISO 14.000 serviu para dar um pano de fundo para organizar melhor todo o conjunto dos processos. (...). Com a legislação cada vez mais rigorosa com mais itens, mais normas (...).

(Entrevista, 04)

Grau de controle de legitimidade: legal vs ético

No que se refere a lógica da legitimidade ética, aquela que é centrada numa conduta do bem agir, de princípios e valores com base em preceitos morais, preestabelecidos, alguns entrevistados pautaram os argumentos relacionados com a sua forma de conduzir as decisões nessa perspetiva de conduta. Ao se referir a política ambiental, um dos representantes de uma das empresas manifestou o seguinte:

Então, do ponto de vista dos fornecedores, principalmente da questão ambiental, a regulamentação se dá pela 14.000. Esse é o princípio. Apesar de termos duas unidades que não são certificadas, os princípios que estão implantados lá nas duas unidades em Pirapora são certificados, a gente tem o sistema de gestão ambiental que é aplicado para todas as unidades e em função dele temos duas unidades que são certificadas. Se eu quisesse submeter as outras duas a um processo de certificação como as regras são definidas pelo sistema para todas as unidades e para todos os processos eu poderia ter essas outras unidades certificadas. O que eu estou tentando falar é que o processo é o mesmo para todas. Só que eu tenho uma característica, foi conveniente certificar duas unidades, porque eram duas unidades que exportavam e o selo naquelas duas unidades eram importantes. Mas o princípio está lá independente da certificação.

(Entrevista, 04)

Público alvo da atuação social: Interno vs externo

Investigar a conduta das empresas no seu espaço permite identificar se as suas ações de cunho social estão direcionadas para os seus empregados, aqui considerados como público interno, ou se estão direcionadas para a comunidade na qual está inserida, aqui denominada público externo.

Nas situações em que estas ações das empresas tem como foco o público interno, estas normalmente têm como justificativa a melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Nas empresas observadas, o compromisso com o público interno é relativamente maior do que com o público externo. Nessa perspectiva, em alguns casos, a atuação junto da comunidade ocorre de forma eventual e condicionada pela disponibilidade orçamental.

Fora a quantidade de pedidos que são frequentemente atendidos, de doação, de participação, de parceria junto dessas comunidades é uma coisa muito frequente que faz parte desse contexto de ação social que em alguns momentos é de iniciativa da companhia e em alguns momentos é reativo a alguns pedidos.

(Entrevista, 04)

Relações estabelecidas com público alvo: Parceria vs Isolada

As relações estabelecidas pelas empresas com os seus públicos internos e externos não se dão de forma homogênea. Há diversas peculiaridades que caracterizam

as diferentes formas de interação. Em alguns casos, a empresa atua de forma isolada e, noutros, esta atuação dá-se em parcerias com outras instituições, tanto públicas como privadas. Quando as ações se dão de forma isolada, situação mais comum, as ações estão calçadas normalmente nos recursos disponibilizados pela própria empresa. No caso das parcerias, os recursos humanos e patrimoniais podem ser disponibilizados tanto pela empresa como pelos parceiros públicos ou privados. Nesses casos, é comum que as ações realizadas abranjam o público externo. A título de exemplo, explicitamos a percepção, pela ótica da empresa, da relação de parceria estabelecida com um sindicato de classe para viabilizar serviços odontológicos.

A gente fez quatro pontos. Primeiro na verdade a preocupação, porque isso aí não é feito de maneira unilateral. Todas as ações sociais temos a preocupação de sindicatos envolvidos. Temos uma relação hoje muito boa com os sindicatos, acho muito em função dessa preocupação. Essa ação social não é tratada de forma unilateral da CEDRO. A preocupação de saber e usar do ponto de vista do sindicato como fonte de informação, como parceiro para poder, é bom para eles e é bom para gente. Por exemplo, consultório odontológico tenho dentro da fábrica, mas eu ajudo o sindicato também. Esse tipo de parceria cria para a gente um clima extremamente favorável. Hoje por exemplo falar assim, você tem atrito com o sindicato? Com certeza eu tenho uma relação muito boa com o sindicato, de parceria mesmo. É lógico, eles têm os seus interesses. É sempre um processo de negociação. Mas a gente está longe de sentar em uma mesa e sermos oponentes, rivais.

(entrevista, 04)

No que tange à relação com o Estado, pode manifestar-se de diversas formas. Muitas vezes, há críticas das empresas em relação às restrições institucionais que, por vezes, dificultam ou impossibilitam a adoção de determinadas ações em parceria com o Estado.

Estou retornando nesse assunto por causa da questão social. E esse conselho é responsável por interagir principalmente junto ao Estado em questões sociais, desenvolvimento econômico e social do Estado de Minas Gerais. Então ele avocou para si uma responsabilidade e os presidentes das empresas que estão lá são padrinhos de determinados programas que hoje dizem respeito a segurança, segurança não, defesa

social, educação, logística e saúde, se eu não me engano. Nós estamos mais envolvidos com a defesa social. (...) Instituto “Minas pela Paz” é responsável pelo desenvolvimento de projetos e ações sociais que promovem junto ao Estado a melhoria da situação de defesa social. Grosso modo é a questão de segurança. Para você ter uma ideia, a gente participa lá, eu sou o diretor. A empresa me disponibiliza para ser diretor lá também, com aporte com contribuição financeira e com suporte técnico também. Exemplos de projetos que a gente tem lá: disque-denúncia unificado no Estado de Minas Gerais.

(...) A gente criou um sistema que unificou as três corporações. Se você discar 181 cai na mesa de atendimento aqui no centro, um local sigiloso, uma atendente preparada para receber a sua denúncia, cadastrar sua denúncia. Lá eu tenho um representante da polícia, dos bombeiros e da polícia militar, que dependendo do tipo de denúncia já faz o encaminhamento para corporação responsável pelo assunto, mais do que isso depois monitora a ação e dá o feedback para o denunciante do que foi feito. A gente conseguiu pelo 181, as estatísticas mostram que a gente triplicou os volumes de apreensões, recondução a cadeia, apreensão de drogas, apreensão de armas. As denúncias são as mais variadas possíveis, mas de uma forma geral a produtividade das corporações aumentou de 2 a 3 vezes com a utilização do disque-denúncia.

(...) levar o conhecimento que a gente tem gerencial, os modelos de negócios gerenciais para dentro de uma atividade que era do Estado, para ganhar em eficiência. Então a gente foi lá, organizou o processo, implantou um modelo de gestão e colocou para funcionar uma coisa que antes era isolada e que tinha uma baixa eficiência.

(...) Estamos fazendo uma outra coisa agora com um programa que chama egresso. (...) a reinserção dos egressos do sistema prisional. Então essas empresas como ação social se comprometem a absorver egressos do sistema prisional. (...) Esse pool de empresas conseguiu junto ao governo, a gente formalizou os mecanismos, patrocinou isso, um subsídio para as empresas que recebem esses egressos, a gente disponibiliza as vagas, o Estado disponibiliza os egressos e a gente faz o casamento disso e administra 2 salários mínimos por 2 anos para cada egresso que a empresa contratar.

(Entrevista, 04)

6.2.2.2 Têxtil Santanense

A Companhia Tecidos Santanense, situada na cidade de Montes Claros no Norte de Minas foi fundada em 23 de outubro de 1891. Com 124 anos de existência é uma das empresas têxteis mais antigas de Minas Gerais e sempre foi uma empresa familiar. As

suas atividades tiveram início em Itaúna, com uma empresa muito pequena e assim permaneceu até por volta de 1956. O período da grande guerra trouxe oportunidades para a empresa, que viu os seus negócios prosperarem e novos investimentos foram feitos. No imediato pós-guerra, 1945, constrói a sua nova fábrica em Itaúna e foi concluída em 1952. Esta marca para a empresa uma nova fase mais moderna e de expansão para outras localidades, como sucedeu com a compra da fábrica Dom Bosco em São João Del Rei nos anos de 60. Em 1973, adquiriu a fábrica Pitanguense em Pitangui. Em 1980, adquire a fábrica Companhia Industrial Paraense, uma empresa de grande porte em Pará de Minas.

Com a abertura comercial, a Santanense repensa as suas estratégias de inserção no mercado, uma vez que as quatro fábricas eram de gerações tecnológicas diferentes. A empresa decide fechar a fábrica de Pitangui e de São João Del Rei e montar uma fábrica na área da SUDENE em Montes Claros, aproveitando os incentivos fiscais que eram concedidos. Esta fábrica começou a funcionar em Montes Claros por volta de 1989/1990. Assim, a empresa passou a ter três unidades todas muito modernas: Itaúna, Pará de Minas e Montes Claros. Embora modernas para a época, ao longo do tempo, estas fábricas não passaram incólumes à concorrência chinesa.

Embora as fábricas tivessem uma certa estabilidade, por serem unidades de médio porte, para enfrentar a concorrência chinesa, em 1993, resolveu-se fazer uma nova modernização. A empresa que tem uma visão estratégica de mercado forte e associa-se a Coteminas⁹⁶ - maior fábrica têxtil do Brasil em 2004. A Santanense que já gozava de uma situação privilegiada, por utilizar tecnologia de última geração, consegue posicionar-se no mercado com sendo uma das empresas que teve melhor desempenho nos últimos anos no setor a nível nacional. Conforme palavras do diretor da empresa: “hoje a empresa é muito modernizada e muito capitalizada, o que garante a Santanense uma situação excepcional no mercado. (...) é a empresa de capital aberto de maior rentabilidade do setor têxtil no Brasil” (Entrevista, 02).

A empresa possuía 1700 empregados em 2009 e se compararmos com o emprego têxtil do município no mesmo ano, percebemos que a participação no emprego

⁹⁶ A associação foi feita com administração compartilhada, o que foi um bom negócio para a Santanense devido ao porte e ao aporte de recursos que a Coteminas colocou na empresa.

têxtil do município era de 49%. Os dados da RAIS mostram que no município só temos uma empresa do ramo têxtil com mais de 1000 empregados e, por isso, podemos utilizar a RAIS para analisar a empresa em questão.

A análise dos dados da tabela 26 permite-nos visualizar onde o emprego cresce e encontramos uma particularidade importante, dado que o emprego apresenta crescimento na grande empresa. À partida pode parecer um contrassenso por ser uma empresa intensiva em capital, mas observando os dados percebemos que esse crescimento está associado ao fechamento da empresa em 2011, ou seja, parte desses empregados foi absorvida pela grande empresa, o que justifica o aumento do emprego em 39% no período de 2009 a 2013. Porém, a análise do emprego no setor têxtil mostra-nos que houve uma redução do emprego têxtil de 5%, bem como que também houve uma queda na participação relativa do emprego têxtil no emprego total do município de 1,49 pontos percentuais.

Assim, o emprego cresce efetivamente, cresce 36% nas micro, de 1 a 4 empregados e cresce 109% nas pequenas empresas, de 50 a 99 empregados. Assim, também no município de Montes Claros é seguida a tendência do setor para a redução do emprego nas médias e grandes devido à incorporação das inovações tecnológicas poupadoras de mão de obra e o aumento do emprego nas pequenas unidades de produção.

Tabela 26 – Número de emprego da Indústria têxtil no município de Montes Claros em anos selecionados por tamanho de estabelecimento. Emprego total e participação relativa

Tamanho da empresa por nº empregos	Anos selecionados					Cresc Ano base 2009
	2009	2010	2011	2012	2013	
De 1 a 4	80	110	110	137	109	36
De 5 a 9	140	100	100	90	99	-29
De 10 a 19	152	123	130	120	115	-24
De 20 a 49	125	161	157	156	106	-15
De 50 a 99	90	0	106	122	188	109
De 100 a 249	0	277	0	0	0	
De 250 a 499	625	340	343	350	354	-43
De 500 a 999	595	602	571	0	0	-100
1000 ou Mais	1695	1782	1774	2188	2357	39
Total do subsetor Têxtil	3502	3495	3291	3163	3328	-5
TOTAL Emprego Município	66313	72263	77938	81647	87754	32
Participação relativa	5,28	4,84	4,22	3,87	3,79	

Fonte:RAIS/MTE

Este crescimento efetivo do emprego nas micro e pequenas empresas engloba o município na trajetória seguida pelo setor têxtil. Devido à rigidez da grande empresa é nas micro e pequenas unidades de produção, que são bem mais flexíveis, que as

oscilações da moda, a sazonalidade típica do setor, podem ser atendidas. Além disso, há também a intenção de redução dos encargos sociais e trabalhistas, que se tem conseguido através da subcontratação.

Lógica da ação: Instrumental vs humanitária

Contudo, atualmente, a atuação social das empresas tem tomado novos contornos. Em algumas empresas, esta tende a ser mais visível e vem adquirindo uma maior amplitude e em outras é sua diminuição que é a regra e que é tida como sendo natural. Estes casos ficam implícitos nos discursos dos gestores ao procurarem justificativas para os seus posicionamentos.

Ele tem que ter saúde odontológica, médica. A empresa tem que dar todo tipo de assistência. Se você não der uma assistência médica, odontológica, se você não alimentar o empregado, não der todo tipo de apoio, realmente ele não vai ter o desempenho para aquela produtividade. Com o passar dos anos essas coisas foram diminuindo é claro. Essas coisas todas foram desaparecendo. A empresa (...) cresceu e virou a maior do Brasil na linha (...) por causa disso, porque nós damos um tratamento diferenciado.

(Entrevista, 02)

Espacialidade da ação: local vs global.

No que se refere à espacialidade da ação, vale a pena notar também, que é comum na história da indústria têxtil começar as suas atividades fabris formando comunidades, e assim, a relação estabelecida com o funcionário é direta e pessoal. Uma relação que extrapola os muros da fábrica e se estende à comunidade. É em função desse isolamento que advém essa necessidade do estabelecimento de uma relação pessoal.

Na ausência de Estado-providência, a empresa local faz o papel de sociedade-providência. Assim, o gerente da fábrica fazia o papel do Estado, ele detinha todo o poder de suprir a assistência, a moradia e a saúde. Entendendo que esses benefícios eram necessários para sustentar mão de obra necessária ao funcionamento da fábrica. Assim, a instalação em cidades pequenas, de certa forma, impunha à empresa, o papel

de governo local. Pois, esses pequenos núcleos urbanos isolados não dispunham da infraestrutura necessária ao adequado funcionamento das unidades fabris que, de forma imperativa, procuravam criar. Esta conduta da empresa contribuía para beneficiar a própria comunidade.

Se você já era a maior empresa da cidade e é sempre considerada assim como uma empresa rica. (...) A Santanense quase que arcava com a Prefeitura do Local, ela tinha que fazer tudo. (...) Porque são cidades pequenas, cidade pequena, com poucos recursos.

(Entrevista 02)

Configuração da atuação: Preocupação para com o outro vs Relação formal laboral

Há muitas vezes uma diferença de percepção entre as empresas no que se refere à necessidade e/ou conveniência de interferências nos seus locais de atuação. Para algumas delas, as ações das empresas são necessárias e favorecem uma boa relação entre a empresa e a comunidade. Noutros casos, prevalece a ideia de que a atuação da empresa não deve extrapolar os seus objetivos institucionais, ainda que em outros momentos históricos tenha atuado efetivamente no seu meio.

(...) Isso aí é coisa extremamente necessária. Porque o empregado é o seguinte: o empregado para ele ter um bom desempenho, trabalhar com um volume de carga de trabalho que hoje é colocado para ele, primeiro tem que se alimentar bem, senão não dá conta. Ele tem que ter saúde odontológica, médica. A empresa tem que dar todo tipo de assistência. Hoje tem algumas empresas que dão até alimentação para o empregado. Já tem outras empresas que, a Santanense nunca gostou muito de se envolver com essa parte. A Santanense sempre preferiu pagar o valor para o empregado. Dava o valor de uma refeição em forma de ticket que aí ele gasta da maneira que ele quiser. Então o custo de uma refeição em forma de ticket, porque aí ele usa da maneira que ele quiser e restaurante é muito complicado.

(...) Mas isso é uma necessidade. Então, se você não der uma assistência médica, odontológica, se você não alimentar o empregado, não der todo tipo de apoio, realmente ele não vai ter o desempenho para aquela produtividade que você espera, daquilo que ele vai atingir.

(...) Mesmo porque também hoje o nível conta. Hoje para você tocar uma máquina moderna dessa, ele tem que ter um mínimo de formação, de estudo, senão ele não toca uma máquina dessa. Antigamente, qualquer máquina que você punha o trabalhador fazia. Hoje não.

Depois com o passar dos anos essas coisas foram diminuindo é claro. E também a prefeitura passou a ver com olhos diferentes do jeito que era. Porque tinha muito voto (...). E essas coisas todas foram desaparecendo. (...) Então a vida da empresa na comunidade já foi bem maior. Com o passar dos anos ela foi diminuindo, porque não tinha cabimento, era um tipo de coisa assim, que não justificava a empresa, porque tem órgãos específicos que atuam bem melhor que a empresa, então porque que a empresa vai se envolver com isso. (...).

De qualquer maneira ela continua colaborando, se precisasse fazer uma praça de esportes, a Santanense doou o terreno todo para fazer, foi feito com o dinheiro público, mas o terreno foi doado para isso, né. Assim tudo que a empresa é chamada a colaborar com a comunidade a empresa não se nega, mas não é mais daquela maneira tão intensiva, porque os tempos mudaram, não é mais justificável, mas continua tendo a participação.

(Entrevista, 02)

Grau de constrangimento da ação: Imposição vs Vontade

Fica implícito que, se a legislação ambiental não fosse tão rigorosa, poderia levar a empresa a ter uma menor atuação com a questão ambiental em favor de ganhos de competitividade. Isto porque os descumprimentos das normas ambientais são onerosos. Os entrevistados são categóricos quanto à necessidade da obediência a essa legislação. Contudo, também fica sugerida que há uma percepção da necessidade de se desenvolver uma consciência ambiental, uma preocupação que ultrapasse a questão legal.

Durante essas etapas todas, a empresa sempre se preocupou com o meio ambiente, a empresa investiu muito em tratamento, gastou milhões de dólares para ter um tratamento de efluente. Hoje eu não vou dizer que é o mais moderno porque já tem 10 anos que ele está funcionando, mas na época que nós fizemos podíamos dizer que era

o mais moderno do Brasil. Passando a devolver para o rio uma água muito melhor do que a gente recebia (...).

(...) o acabamento, lida muito com drogas, produtos químicos, então você tem um volume muito grande de produtos químicos e esses produtos químicos se você não trata antes de jogar nos rios, você realmente faz um estrago, porque eles são produtos venenosos, são danosos para a natureza. Então é um gasto muito grande que a empresa tem em devolver para o rio uma água melhor até do que ela recebe do rio. E aí passamos da ISO 9000, passamos também a ter a ISO 14000.

(...) Enquanto você tem aqui um mundo de dinheiro que você gasta com o meio ambiente, porque você é obrigado a gastar senão eles fecham sua fábrica.

(...) Além da questão legal que tem de cumprir é acima de tudo... uma questão de consciência e de necessidade. Porque é uma necessidade.

(Entrevista, 02)

Grau de controle de legitimidade: legal vs ético

Quanto ao grau de legitimidade da atuação social das empresas, observamos duas lógicas distintas. A primeira balizada prioritariamente pela observância dos aspectos éticos no estabelecimento das estratégias adotadas nos processos decisórios. A segunda norteadas prioritariamente pelos limites da legalidade, ou seja, das normativas relacionadas com as diversas vertentes que devem ser contempladas nos processos de tomada de decisão, como por exemplo, aquelas que são referentes às questões trabalhistas, tributárias e ambientais. Neste segundo caso, a decisão é baseada num constrangimento, numa imposição legal, numa necessidade de cumprir um dever legal

] O salário mínimo no Brasil também não é alto, mas o dos chineses é mais barato ainda. A mão de obra é mais barata que no Brasil. Mas não é o custo do salário até que faz a diferença. Enquanto na China um salário tem 16% de encargos sociais, aqui no Brasil você tem 103% de encargos sociais e isso em um salário. Olha que diferença monstro.

Investimento social com empregado é uma necessidade. Vai passar ser uma exigência.

(Entrevista, 02)

Base da atuação: Espontânea (humanitária) vs Tática (interesse)

As relações entre a comunidade e a empresa são pautadas por diversos aspetos estabelecidos num espaço de interesses e motivações diversas. Não são raros os casos em que as intervenções das empresas nos seus meios se manifestam de forma paternalista. Entendendo o paternalismo como sendo as relações entre empregador e empregado baseadas em normas familiares, sendo os empregadores completamente responsáveis pelos empregados, ou ainda, ações nas quais se pode não priorizar a racionalidade económica, aqui traduzida pela procura da maximização dos lucros, mas pela prioridade em satisfazer determinado anseio social ou de bem estar do público objeto das ações.

No bojo das transformações mercadológicas vigentes no contexto de relações capitalistas, nas quais a concorrência e a competitividade se mostram cada vez mais acirradas, o espaço para as práticas paternalistas tem-se mostrado mais restrito. Muitas vezes, estas práticas têm sido substituídas por ações estratégicas ou táticas, as quais são estabelecidas considerando os objetivos com foco nas dinâmicas de maximização capitalista.

A empresa vai deixando de ser paternalista em questão das circunstâncias do mundo em que ela está vivendo e da nova realidade que ela está vivendo.

(...) Para época era, porque para época aquilo afastava, você conseguir viver daquela forma. Depois que você passou a não conviver daquela forma, e que aquilo ali era uma condição mínima necessária para sobreviver, você passou a ter suas preocupações elevadas de produtividade. Não tinham elas. Essas preocupações de produtividade é de um século para cá, não existia isso. Isso aí é a abertura, teve um papel importantíssimo. Igual esse período de abertura que foi feito escancarado no Brasil, ou você trabalha bem demais ou você é engolido e desaparece.

(...) a competição está enorme, se você não tem produtividade elevada você morre. (...) Eu cheguei na China e fui visitar uma fábrica (...) eu fiquei horrorizado com aquele negócio que cada uma oficina cabia um tear. A Santanense já trabalhava com 25, 30. Então eu fui logo nesse assunto: “Olha, o que eu achei muito estranho, é que como que pode uma fábrica funcionar com um tecelão tocando um tear?” Então o diretor da fábrica virou para mim e falou assim: “Isso é mentalidade capitalista, que tem preocupação com produtividade. O nosso problema na China é dar emprego para 1

bilhão de pessoas. A nossa preocupação é outra”. Então calou a minha boca, não gostou daquilo que falei de jeito nenhum. Mas as coisas eram assim realmente. Então isso é o cúmulo do paternalismo. Quer dizer, fazer uma fábrica com um tecelão em cada tear. Porque o paternalismo era dessa ótica, porque tinha que dar emprego para 1 bilhão de pessoas.

(Entrevista, 02)

Em alguns casos, inclusive, houve a percepção de uma perplexidade perante uma estratégia de produção que priorizava a geração de emprego em detrimento da maximização dos ganhos, considerando tal prática como uma irresponsabilidade empresarial. Essa seria uma conduta paternalista, portanto, se configura como uma conduta administrativa contraditória àquelas que são estabelecidas em empresas que adotam condutas de mercado, de responsabilidade empresarial. Contudo, resguardadas as devidas proporções, na região Norte de Minas, há unidades produtivas, nas quais foram identificadas algumas práticas sociais que podem ser consideradas, em alguma medida, como sendo paternalistas.

Fazendo uma leitura geral das entrevistas as médias e grandes empresas podemos perceber que:

A maioria das empresas não têm políticas mais estruturadas de responsabilidade social. A atuação social é direcionada aos empregados, com uma maior responsabilidade interna mais declarada.

Na comunidade possuem pequenas doações de caráter emergencial e reativo.

No campo ambiental essas empresas já mostram uma maior responsabilidade, possuem programas já implementados de recuperação de efluentes, contudo é uma responsabilidade induzida por uma necessidade, pois a legislação ambiental é bastante rigorosa. Assim, mesmo destacando que existe uma consciência ambiental, mas as empresas procuram seguir a lei.

Neste contexto, cabe questionar: se a responsabilidade social empresarial fosse obrigatória e considerando que esse grupo de empresas procura cumprir a lei, será que a situação seria diferenciada? A responsabilidade social é de caráter voluntário, e o que se percebeu, em uma das maiores empresas do setor no país, foi exatamente a redução do investimento social à medida que a empresa foi evoluindo. Nesta empresa é evidente a

dimensão económica da responsabilidade social, em que a função da empresa é gerar empregos e riqueza.

Mas também existem ações já estruturadas, que entendem a RSE a partir de uma conceção mais ampla. Logo, as empresas devem ultrapassar os seus próprios interesses e contribuir para um mundo melhor. Deste modo, alguns casos investigados mantêm biblioteca para o reforço escolar e para comunidade em geral. Possuem programas de conscientização ambiental, em nível interno e externo à empresa. Mantêm boas relações com sindicato. Preocupam-se em manterem alguns benefícios, em casos excepcionais de demissões⁹⁷. Uma delas relatou que mantiveram plano de saúde, kit escolar, participação nos resultados e garantia preferencial para retorno durante um ano para os demitidos. Possuem parcerias e existe algum incentivo ao voluntariado. Além de gozarem de ações pró-ativas, estruturadas, planejadas e monitoradas. Suas atividades de cunho social e ambiental são de base estratégica, como forma de contribuir para a melhoria da comunidade, mas também como forma de propiciarem a expansão e sucesso das empresas.

As empresas do Norte de Minas tem um perfil diferenciado em relação a dimensão das suas responsabilidades: existem aqueles que tem claro que as ações desenvolvidas faz parte de uma necessidade para comunidade na qual se insere, mas que também diz respeito aos interesses da empresa.

Mas também conseguimos identificar aquelas que têm uma lógica económica estrita, a empresa visa a maximização do lucro, sendo a procura pela rentabilidade que canaliza todas as energias dos membros gerenciais. São empresas que investem modernização da planta e da organização. Alguns fatores de RH são valorizados, cientes de que são investimentos necessários que irão reverter em maior rentabilidade para essas empresas.

Ademais, esse grupo age num sentido de entender a necessidade de que certos investimentos sociais na comunidade é uma necessidade. Nesse sentido, conforme discute Bowen, há uma adesão a responsabilidade social empresarial como forma de

⁹⁷ Por exemplo em caso de crise, em que é preciso reduzir quadro.

evitar as consequências advindas de uma regulamentação oficial por parte do governo. Trata de uma atuação preventiva para evitar a compulsoriedade da RSE.

Na perspectiva dos entrevistados, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial é:

A responsabilidade é uma questão de princípios:

A linha de comando ela não tem grandes rupturas. A partir do momento que ela não tem grandes rupturas, toda a estrutura da empresa, toda a cultura dela também não tem grandes rupturas. É uma linha evolutiva. A questão ambiental, (...), começou a 5 anos, não, ela já vem lá de trás, não teve uma mudança, mas uma consolidação com questão da 14.000 serviu para dar um pano de fundo para organizar melhor todo o conjunto dos processos. O código de ética, 90% do que está escrito, era práticas já, mas ninguém tinha parado ainda, se dedicado como dona Amélia sentou aí e se dedicou a escrever e colocar isso dessa forma, tanto que na hora de implementar foi uma coisa que não causou estranheza nenhuma. (...). Porque não tem grandes rupturas.

Você tem grandes rupturas, aqui a gente não tem essas rupturas. Tem mudanças, tem ajustes, tem correções de rumo, tem. Como qualquer processo. Mas falar, a CEDRO nunca priorizou a responsabilidade social e agora passou a priorizar, virou. Não consigo achar pontos de referência para falar assim. Não, eu não consigo, acho que está lá no DNA dela.

Então a questão da responsabilidade social, da ação social, das questões de saúde e segurança elas começam lá no início da fundação da empresa. Mesmo sem saber que estão fazendo o que hoje tem esse rótulo, mas já estava lá no DNA essa preocupação.

(Entrevista 04)

A responsabilidade social depende crescimento da economia:

O conceito de responsabilidade social é o seguinte: eu acho que ninguém em sã consciência que seja uma pessoa equilibrada, pessoa que tem um mínimo de inteligente, discernimento das coisas, ninguém é contra.

Acho que isso é um caminho natural, isso que uma coisa que... Mas agora tudo tem que ter suas limitações e tem que ter as formas de serem feitas.

Acho que a coisa também não pode ser assim de uma hora para outra. Querer fazer tudo de uma vez. As coisas tem que ser aos poucos, à medida que a economia vai desenvolvendo, crescendo, você vai aumentando essas coisas. Você não pode fazer isso

de uma hora para outra. E eu acho que o Brasil não está preparado ainda para esse tipo de coisa.

Tem que crescer a economia. Dar conta de acompanhar aquilo. Acho que todo mundo é a favor das coisas, tudo nessa área aí, mas tem que ser de uma maneira gradual e mais inteligente.

(Entrevista 02)

A responsabilidade social é prejudicial às empresas:

O que o ETHOS faz, toma dinheiro das empresas para fazer benefício para a sociedade. Mas toma de quem? Da empresa. ETHOS é uma grande entidade aí. Um cara maravilhoso, o Oded (Grajew) que inventou esse troço, balanço social, e aí não sei o que, foi inventando um monte de coisas aí que onera as empresas, coisas que já estão incluídas nos nossos impostos altíssimos. E essa carga burocrática que é o imposto.

(Entrevista 03)

Responsabilidade social é ampla:

já vinha de longa data, aquela coisa, aí resolvemos montar um foco. Vamos criar uma instituição e essa instituição então vai tomar a frente dessas questões sociais. Quando eu falo social, quer dizer, educação, saúde, não é assistencialismo não.

(Entrevista 10)

A responsabilidade social é agir corretamente:

o que te falei antes, quando a gente vive numa sociedade a gente tem que fazer o bem para ela. E, aqui nós fazemos parte dessa sociedade e nós vamos fazer o possível para ela.

A responsabilidade social compete ao governo:

Agora, eu acho que a responsabilidade social, compete ao governo. Nós temos toda uma legislação, uma constituição, que diz que a gente tem um monte de direito que não são observados pelo governo. Se o governo tivesse realmente tomando conta da parte dele, o que a gente paga de imposto revertendo para isso, eu acho que todo mundo viveria muito melhor.

(Entrevista 11)

Responsabilidade é agir corretamente, é ter ética:

Agora, o que falta aqui no Brasil, a responsabilidade social, para mim é você parar de corromper e se corrompido, de roubar, porque aí você tem o dinheiro para que deve ser feito para sociedade. Você vê as fortunas que somem aqui nesse país, que poderiam estar sendo dirigidas para sociedade para melhorar o número de renda, gerar emprego, educar, dar saúde, não precisaria de mais nada. Acho que toda a população teria acesso. A sociedade seria muito mais feliz, tranquila, mais educada. Então o que falta no país hoje para mim é educação.

(Entrevista 11)

Considerações parciais

Algumas empresas investigadas entendem responsabilidade social como o cumprimento das obrigações legais. No entanto, apesar do conflito de posições a respeito do termo, algumas discussões teóricas deixam claro o que não é responsabilidade social. Desta maneira, não é RSE o cumprimento das obrigações imputadas por lei. Cumprir as legislações ambientais, trabalhistas, fiscais trata-se da observância do dever legal por parte das empresas. Tais funções, embora prevista na tipologia como uma das vertentes da RSE, não é por si só responsabilidade social. Assim, fornecer plano de saúde, participação nos lucros (...) são resultados de negociação trabalhista em acordos coletivos e não podem ser qualificados, quando analisados isoladamente como RSE.

Em suma, na maioria das empresas entrevistadas não há programas de RSE montados, não há uma ação bem definida e neste sentido, não há um objetivo público a ser alcançado. Exceto nas duas empresas que possuem programa já implementados de RSE. As empresas que possuem programas de RSE institucionalizados entendem que a ação não pode se restringir a doações, que é preciso um envolvimento em ações mais globais como educação, lazer, saúde, entre outros.

Na análise das entrevistas foi possível perceber que as empresas, em alguma medida, já começaram a inserção nas questões de cunho social, seja por via da filantropia, seja através de ações mais estruturadas, Cidadania Empresarial, embora ainda seja bastante incipiente, como mesmo retratou o gerente regional da FIEMG.

Alguns parâmetros que dizem respeito à tipologia e aos indicadores de RSE podem ser percebidos praticamente nas empresas que possuem práticas de RSE: No quesito valores e transparência duas empresas declararam explicitamente que se comprometem com a ética e que tem enraizada na sua cultura organizacional, para além de manter diálogo com as partes interessadas, possuem e divulgam anualmente o balanço social. Essas duas empresas têm situação diferenciada das outras, pois já possuem RSE institucionalizada em suas práticas quotidianas. As demais possuem ações, de caráter informal e conforme caracterizada anteriormente não constituem a RSE, são ASE e filantropia

No quesito público interno, embora as outras também sinalizaram boa relação com sindicato, as mesmas empresas que já possuem a RSE institucionalizada também mantêm relações com sindicatos, ainda não possuem gestão participativa (embora seus balanços sociais sinalizam que tem expectativa de o fazer no próximo exercício). No que se refere ao compromisso com o futuro das crianças praticamente todas as empresas tem essa preocupação, mas apenas três empresas possuem práticas já estruturadas neste sentido.

Em suma, ainda é bastante incipiente a atuação social das empresas têxteis norte mineiras, é preciso um trabalho de esclarecimento a respeito do tema RSE para as empresas na mesorregião Norte de Minas Gerais. No que se refere a responsabilidade social empresarial, contemporaneamente parece imperativa a necessidade, compulsória ou não, das empresas interagirem de forma mais ampla com os meios nos quais se inserem. Em algumas empresas, que atuam no setor têxtil da região, essa concepção é explícita, em outras ainda se mostra incipiente. As intervenções realizadas por essas diferentes empresas em seu meio envolvente (interno e externo) são diversificadas e os gestores nem sempre têm clareza com relação às implicações de suas ações. Muitas das suas intervenções, sejam internas e /ou externas, podem ser caracterizadas como ações paternalistas e assistencialistas, reativas às demandas emergenciais da comunidade. É importante ressaltar, entretanto, que essas empresas têm um papel social e econômico relevante em seu meio. Suas intervenções, muitas vezes, influem significativamente no ambiente onde se inserem. A dimensão da responsabilidade econômica dessas empresas pode ser percebida, por exemplo, na geração de empregos na cadeia das pequenas empresas em alguns municípios.

Considerações Finais

A responsabilidade social das empresas tem sido alvo de várias pesquisas. Muitas delas com o intuito de esclarecer quais têm sido as configurações apresentadas pela atividade social das empresas. No entanto, essa tarefa é bastante complexa, inclusive pela ambiguidade que evoca o termo responsabilidade social empresarial - RSE. A discussão do tema é abrangente e comporta polêmicas no que diz respeito às diversas formas que a mesma tende a ser incorporada pelas empresas. A RSE é cumprir a lei? A RSE refere-se a um dever moral? A RSE é doar recursos à comunidade? Envoltos a essas questões e em tantas ambiguidades terminológicas, as empresas desenvolvem formas diferentes de atuação e todas essas recebem o título de RSE. Por isso, a definição de critérios que permita a elaboração de um “retrato”, ainda que parcial, da atuação das empresas socialmente responsáveis se faz necessário.

Todavia, a RSE não pode ser vista por um prisma restrito, por uma visão unívoca; ela tem uma abrangência maior. Falar em RSE requer pensar os seus processos internos e externos, com ênfase em dimensões econômicas, legais, éticas sociais e ambientais. A RSE está afinada com a concepção de sustentabilidade. Considera a lógica econômica, não menosprezando a sua importância para a continuidade das empresas; mas ressaltando a necessidade de se observar a orientação legal, ética, social e ambiental.

Entretanto, não é raro que as empresas concebam a RSE, exclusivamente, pela via do interesse econômico. Por essa perspectiva, essas empresas muitas vezes, conscientes ou inconscientemente, acreditam promover RSE quando na realidade suas ações se situam no campo da filantropia e do auto interesse.

Mesmo na perspectiva do cumprimento da lei, a responsabilidade social pode ser entendida pela via do interesse das empresas. Isso ocorre, por exemplo, quando sua adesão a RSE tem como objetivo evitar as consequências que podem advir de regulamentações oficiais. Essa alegação fica implícita na fala do diretor de uma das empresas na qual entrevistamos, quando esse prevê que: a responsabilidade social ainda não é obrigatória, mas vai passar a ser.

As empresas têm consciência do benefício que trazem sua atuação no social. Contudo, também têm clareza de que, direta ou indiretamente, tal atuação se reverte em benefícios para elas. A sua inserção como forma de fortalecimento da sociedade civil, apresenta uma contribuição expressiva na mediação de conflitos sociais, ao propor e desenvolver projetos que são voltados à sociedade civil. Assim, público interno e externo, tanto demandam quanto são demandados pelas empresas, que por meio de ações diretas ou de parcerias estabelecem uma interação com o seu meio. Nesse contexto, as ações adotadas pelas empresas de forma direta ou em parceria com outros atores, públicos ou privados da sociedade civil. Nesse cenário, as ações direcionadas para a população em risco ou aqueles segmentos marginalizados da sociedade ganham maior visibilidade. Essa estratégia de atuação proporciona um retorno para a empresa. Facilita a melhor aceitação do seu negócio por meio da melhoria da sua imagem frente a sociedade com a qual estabelece acordos, muitas vezes, tácitos.

É esse o modelo de relação entre a sociedade civil e empresa que queremos? É esse o tipo de sociedade que queremos? Uma sociedade que espera que um ator social resolva os problemas de outro sem questionar os aspetos legais, económicos, éticos, sociais e ambientais, que permeiam essa interação?

Assim, estamos a retroalimentar uma vertente clara do auto interesse na base das atuações, das empresas enquanto agente ativo no processo e do individuo enquanto receptor. Todavia, pela perspectiva dos valores éticos que também se encontra na base de uma atuação socialmente responsável, é dever de todo cidadão ter responsabilidade para com o outro, para com o meio em que se insere, seja ele empresa, individuo.

Do ponto de vista legal, é parte essencial da RSE cumprir a lei. E para além disso, do ponto de vista ético, é fundamental que se responsabilize pelas suas atuações que possam ser prejudiciais à sociedade. Entretanto, a regra identificada, comum na maioria dos casos, é a da responsabilidade legal, especialmente a ambiental que possui uma legislação rigorosa.

Na proposta deste estudo consideramos examinar a responsabilidade social das empresas pela face positiva - ações que são balizadas pela “responsabilidade” e a face negativa –ações que são baseadas na “irresponsabilidade”.

Existe responsabilidade na geração de empregos. As empresas, na medida em que geram emprego e cumprem as suas obrigações de forma espontânea. Mesmo quando a empresa adota a estratégia da terceirização, pode haver responsabilidade. Uma vez que, tal estratégia de gestão pode favorecer a criação de novas empresas; possibilitando a melhoria e o aumento de postos de trabalho.

Pela sua face negativa, tanto a geração de empregos quanto a terceirização, em alguma medida, podem contribuir para exploração inadequada da mão de obra seja direta ou terceirizada. Vale notar que, em alguns casos, no cenário de terceirização as situações de precarização do trabalho, que muitas vezes favorecem a redução das remunerações não é raro no setor em estudo.

Quando observamos os municípios em estudo, percebemos que em relação ao emprego existe particularidades diferentes nos cinco municípios estudados. Enquanto em nível geral o emprego do setor caía, em um deles (Espinosa) apresentou crescimento de 58%. Em Espinosa enquanto o emprego geral do município apresentou queda de 13%, o emprego do setor têxtil apresentou crescimento de 58%. Para uma localidade pobre essa é uma situação de grande responsabilidade, ou seja, traduz a capacidade do setor de fomentar o emprego. O setor é composto por micro e pequenas unidades de produção.

Na região Norte de Minas percebeu-se um processo de migração de mão de obra empregada no setor têxtil. Nesse espaço, nos municípios onde as grandes empresas estão instaladas o emprego têxtil caiu ou apresentou crescimento muito pequeno. Por outro lado, nos municípios menores onde a maior parte do setor têxtil é composto por micro e pequenas confecções, houve incremento de mão de obra formal empregada. Em Montes Claros, maior município da região, por exemplo, houve queda de 5% entre os anos de 2010 e 2013. Por outro lado, em Espinosa e Janaúba, municípios relativamente menores, houve aumento de 58% e 43% respectivamente no mesmo período.

Uma particularidade expressiva na análise da pesquisa, embora não tenhamos conseguido mensura-la, diz respeito a informalidade, uma vez que, embora ela esteja sugerida na fala dos entrevistados e insinuada nas estratégias de gestão de algumas empresas, não pode ser confirmada.

Em particular, num dos municípios em estudo, Monte Azul, a possível informalidade chamou atenção. Porque em um diagnóstico publicado no ano de 2010⁹⁸, identificou que nesta localidade a atividade de confecção representava a segunda especialização produtiva industrial da localidade. Apontada inclusive que esse município seria um dos possíveis pólos de confecção da região. Contudo dados oficiais da RAIS apontam que, entre os anos de 2010 a 2013, o emprego dessa atividade na localidade teria caído 13%. Esses dados levam a crer que a atividade perdia força. Ressaltamos, entretanto, que ao visitarmos a localidade em 2012, o que saltava aos olhos era a quantidade de estabelecimentos envolvidos com a atividade de confecção.

Portanto, os dados oficiais que davam conta de um desaquecimento, pareciam desafinados com aquela realidade de dinamismo produtivo. Relatado, inclusive, pela fala dos atores locais envolvidos com a atividade. Ou seja, na ocasião, ao passar pelas ruas verificamos que eram muitos estabelecimentos, mesmo que sem muita estrutura, mas que indicavam que a atividade de confecções, naquela ocasião era muito dinâmica.

Ora, temos uma situação enigmática aqui, em que há queda de emprego formal, mas há uma grande quantidade de empresas que não são visíveis nas estatísticas oficiais. A quantidade de empresas em 2007, segundo dados da RAIS era de oito empresas têxteis e de confecção e em 2013 passou para 11 empresas formais na atividade têxtil da localidade. Essa realidade remete para a existência de informalidade na localidade, realidade que poderia estar, inclusive contribuindo para a redução do emprego formal.

Se nas estatísticas oficiais não refletem essa realidade, podemos inferir que há informalidade no setor. Vale notar que, 43% dos entrevistados indicam esse fato.

Essa situação de informalidade pode decorrer do facto de que esses atores micro empresários queiram, deliberadamente se manter invisíveis frente aos órgãos oficiais.

Em nossa pesquisa foi possível constatar que, a participação desses empresários em reuniões junto a órgãos como SEBRAE, FIEMG entre outros, que atuam como agentes de fomento e apoio a atividades do setor era irrisória. Constatou-se também que

⁹⁸O diagnóstico tratava dos polos de especialização produtiva industrial da região Norte de Minas Gerais e foi elaborado pela ADENOR.

as autoridades locais tinham dificuldades para mobilizar a classe, factor que limitava a promoção de melhorias da atividade no município. Acreditamos que, essa realidade tenha relação com a possível estratégia adotadas por muitos micro empresários de invisibilidade frente aos órgãos oficiais. Se por um lado, há perda para os mesmos, por outro, se resguardam de prováveis autuações ao se manterem anônimo. Cabe ressaltar que, há dificuldade estruturais e logística dos órgãos oficiais para procederem fiscalizações. De certa forma, isso favorece práticas que aos olhos da lei são pouco aceitáveis.

Assim, diante da complexidade das relações de trabalho identificadas no decorrer da pesquisa fica evidente que é importante efetuar uma reflexão sobre as responsabilidades e irresponsabilidades. Criando um ambiente onde possa se identificar alternativas de maior harmonia entre os atores envolvidos nos processos produtivos. Do ponto de vista dos valores éticos que regem a sociedade, podemos considerá-la como uma irresponsabilidade, a adoção de condutas marginais que levam a geração de empregos precários, com redução do bem-estar.

Cabe pontuar, entretanto, que dependendo da maneira como são realizados, as relações de trabalho inclusive nos processos de terceirização/subcontratação podem se manifestar de maneira responsável ou irresponsável do ponto de vista social empresarial. Apesar dos problemas de ordem ética e /ou legal, inerentes a operacionalização de alguns desses processos, eles são vistos muitas vezes, como alternativa econômica, pois, proporcionam possibilidades de ocupação para mão-de-obra expulsa e/ou não empregada nas plantas produtivas das empresas que lançam mão desses.

Na cadeia produtiva das localidades em estudo, percebeu-se que empresas formais e informais mantêm estreita interação. Situação que, em alguns aspetos, parece ser tacitamente estabelecida, uma vez que os atores informais assumem papéis importantes na estrutura produtiva.

Percebemos, em alguma medida, a prática disfarçada de trabalho infantil nas pequenas unidades de produção. Essa conduta se manifesta especialmente nas pequenas unidades produtivas, principalmente nas fações domésticas. O facto de tais unidades estarem indiretamente vinculadas a empresas maiores e formalizadas, faz com que estas, em alguma medida, assumam uma postura de irresponsabilidade social. Uma vez que, a

empresa menor, na estrutura produtiva, esta vinculada a uma empresa maior por força da demanda proporcionada por esta; a empresa maior deve zelar pela conduta socialmente responsável de seus fornecedores em todos os níveis, éticos, legais, econômicos, sociais e ambientais.

Na grande empresa, através da entrevista, não foi identificado a prática do trabalho infantil, contudo na pequena empresa, estudada via questionário, percebemos que a maioria das empresas não utilizam ou dizem não utilizar o trabalho infantil, 86%. Entretanto, 14% declararam que tem de um a dois filhos a ajudarem na empresa e que são menores de 16 anos. Os filhos participam das atividades das empresas, mas não possuem contrato de trabalho, por isso não são considerados como empregados e não se pode configurar o trabalho infantil, mesmo nas situações em que eles, ordinariamente ajudam nos processos de produção.

Conforme nossa interpretação dos modelos de RSE apresentados por Cheibub e Locke e Rego, entendemos que ao depararmos com a realidade dos municípios estudados nenhum modelo consegue representar a realidade observada. Nem mesmo a variante que tentamos construir, a partir da interpretação que fizemos destes modelos, não chega lá. Entendemos que, o que melhor poderia representar a realidade em estudo se encaixaria num produtivismo filantrópico, uma atuação que conjuga aumento dos lucros com algum aumento do bem-estar. Vale notar que, estamos considerando um aumento de bem-estar, ao nível da sobrevivência dessas pessoas e não no real contexto que ele implicaria. Nesta perspectiva, a gestão empresarial atua estrategicamente beneficiando simultaneamente a empresa e a sociedade. Contudo, essa atuação não tem por base o altruísmo é claramente focada no interesse da empresa. Recordamos que estamos ao nível de micro e pequenas empresas e nesse sentido não podem desconsiderar que muitas destas estão ao nível da sobrevivência. Assim, considerando as particularidades da análise, podemos inferir que existe concomitantemente aumento de lucros e de bem-estar social. Aqui temos a conjugação entre uma abordagem pragmática estratégica e uma abordagem de uma ética não intencional, mas que pode ser lida pela via da racionalidade empresarial instrumental que embora não intencionalmente e nem conscientemente, irá desembocar num relativo valor ético positivo.

No espaço norte mineiro pode ser caracterizado social e economicamente como heterogêneo. Essa característica é notória, inclusive na distribuição espacial das unidades produtivas de micro, pequeno, médio e grande porte. Empresas que, entre si, também vivenciam diferentes realidades, facto que torna bastante peculiar o setor têxtil regional. Esse facto contribui para tornar necessário o estabelecimento de políticas adequadas para o setor. Políticas que contemplem, inclusive, estratégias que favoreçam tanto a capacitação competitiva quanto a adequada constituição de empresas que atuam à margem da formalidade.

Em relação às tipologias e as ambiguidades conceituais, já sabemos que, as definições sobre o termo responsabilidade social se apresentam de forma diversa. Existem várias definições, consensuais ou não. Definições competitivas sobre o que é RSE, por que ela é importante e como deveria ser implementada no mundo real. Contudo o nosso interesse é entender qual é o modelo praticado na região Norte de Minas Gerais.

No Norte de Minas, identificamos uma grande empresa que, se encaixa num modelo progressista de RSE, em que a empresa pratica atuação social e esta reverte em benefícios claros para a mesma. No que tange a tipologia, está mais afinada com a Cidadania Empresarial, com alto nível de investimento ambiental, cumprindo os precedentes legais e já com um certo nível de organização quanto as ações de responsabilidades sociais, mais focadas no ambiente interno, mas com ações filantrópicas à comunidade. O que não a permite ser caracterizada totalmente com a Cidadania é o público alvo, a empresa em questão tem alto comprometimento com o público interno enquanto a Cidadania Empresarial se compromete com o público externo. Também, não é de todo RSE, pois não abrange todas as dimensões que a comporta.

Outra grande empresa, uma das mais lucrativas do setor, está afinada com uma atuação filantrópica. O modelo que mais a representa é o produtivista, as ações desenvolvidas tem um caráter instrumental, de retorno de benefícios para a empresa e o público alvo é os acionistas. Essa empresa já teve maior atuação social, por ter se iniciado em localidade pequena, mas atualmente a sua atuação social se limita a gerar empregos com melhor nível de remuneração. O diretor entende que, a responsabilidade social das empresas é gerar emprego e a manutenção da empresa para gerar riqueza.

Nas micro e pequenas empresas, temos uma atuação tipicamente filantrópica. E com um grau bastante pequeno de adesão.

Entretanto, procuramos perceber em que medida, as dimensões que são promovidas como marcas da responsabilidade social das empresas se encontram distribuídas em tecidos económicos comuns. Quando analisamos as pequenas empresas percebemos que, há uma grande preocupação com a sua responsabilidade empresarial. Tanto na análise descritiva quanto na multivariada, os perfis apresentados por este tecido empresarial é de buscar sobreviver num mercado bastante exigente em termos de concorrência. Detetamos que são empresas que a realização da produção está conjugada com estratégias de terceirização, trabalho doméstico, por vezes, em alguma medida utilizam o trabalho infantil. Existe uma indicação forte de informalidade, mas que não foi possível constatar nessa pesquisa.

Nesse tecido empresarial a preocupação está voltada para a sobrevivência. Contudo, as estratégias adotadas são heterogêneas, podemos identificar empresas que não optaram pela estratégia de terceirização em suas operações. Enquanto as que optaram pela terceirização estão adotando lógicas de manutenção no mercado. Optaram por subcontratar para reduzir custos, a subcontratação de economia; para suprir deficiência na sua capacidade produtiva, a subcontratação de capacidade. Para retratar melhor essa heterogeneidade nesse tecido empresarial, ainda percebemos a terceirização como estratégia de sobrevivência, mas também temos as que optaram pela terceirização para se expandirem no mercado.

Nas estratégias de recursos humanos também esta heterogeneidade de posições é detetada, com lógicas de adesão as estratégias de RH para o avanço das empresas, mas também com posições de desvalorizações e abstenções frente ao fator humano.

São empresas que não possuem investimentos em atuações sociais formais.

Na grande empresa a lógica é diferenciada, mas não configura um perfil homogêneo. Na perspectiva da lógica económica há uma certa similaridade, as empresas buscam exercer as suas atuações empresariais e sociais na conceção de adquirir retorno para a empresa. O que as diferencia é a forma com que essas ações são efetuadas.

Numa lógica económica forte se configura o primeiro perfil. A atuação da empresa procura canalizar seus esforços no sentido de potencializar o seu ganho

económico. Há atuações ao nível interno e ambiental, porque reconhecem a necessidade de fazê-lo para a obtenção de resultados. É a lógica económica a dominar esse perfil.

Outro perfil, mas que não nega a importância do económico, está aquelas empresas que, reconhecem a necessidade de se conjugar o social, o económico, ambiental, entre outros. Nesse perfil há uma orientação económica e ética. Ou sejam reconhecem a importância do económico e lhe atribuem grande peso, mas também há uma prática, que em alguma medida, está mais afinada com uma orientação ética.

Relembramos que estamos ao nível da grande empresa e que, adotaram uma gestão profissional, migraram da gestão familiar para a profissional. Ora, segundo Bowen foi a partir da incorporação da gestão profissional, da separação entre propriedade e controlo, que se criou as condições favoráveis ao desenvolvimento da preocupação com a responsabilidade social empresarial. No território norte mineiro essa situação se apresenta diversa, enquanto um perfil remete a uma lógica diferente da observação de Bowen, outro corrobora com tal constatação. Ou seja, talvez não seja somente a separação entre a propriedade e o controlo, a adoção de uma gestão profissionalizante que propiciou as bases, talvez a gestão profissional apresente novas ideias, mas é importante que na base da orientação dos proprietários e acionistas existam outras orientações, que ultrapassem seu desejo pela busca do ganho económico.

Desta forma, é preciso incutir na visão dos gestores, tanto das pequenas empresas quanto das grandes empresas, que a atuação no social é de suma importância, sobretudo numa realidade marcada por histórica desigualdade no que se refere a equidade económica e a justiça social. As empresas a participarem como co-responsáveis na transformação da realidade em que se inserem.

Nesse sentido, quando as respostas que essas empresas têm dado na realidade onde se inserem, as suas práticas são insuficientes para que forneçam contribuição para atenuar os problemas dessa realidade.

No universo da grande empresa é preciso uma maior conscientização da necessidade de sua maior participação no enfrentamento desses problemas. No universo das pequenas, é preciso um trabalho de esclarecimento a respeito do tema RSE, pois se para os gestores profissionais existe a confusão terminológica, para os gestores familiares ou dessas pequenas empresas existe uma falta de conhecimento sobre o tema.

Referências Bibliográficas

ABIT- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. (2013) Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira - Cenários, Desafios, Perspectivas e Demandas. Brasília. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilha_rtcc/cartilha.pdf>

ALMEIDA, Fernando. (2007) Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Ed. Campus Elservier, 1ª edição.

ALMEIDA João Ferreira de. (1993) Integração social e exclusão social: algumas questões Análise Social. Lisboa vol.xxviii, pp.123-124; (4.º-5.º), pp. 829-834

ALONSO, José António (coord). (2012) La empresa em tempos de cambio: la RSC y los negocios inclusivos. Madrid: Fundação Carolina.

ALTHUSSER, Louis. Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado. 3ª edição. Lisboa, Portugal. Editorial Presença/Martins Fontes. 1980.

ALTHUSSER, Louis. (1998) Aparelhos Ideológicos do Estado. Rio de Janeiro: Graal, 7ª edição.

ALVES, Elvisney A. (2003) “Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen”. In: Revista Administração. São Paulo: v. 38, n.º 1, pp. 37-45, jan/fev/mar.

ALVES, Giovanni. (1999) Trabalho e Mundialização do capital - A Nova Degradação do Trabalho na Era da Globalização. Londrina: Editora Praxis, 2ª edição. Disponível em: Free edition home-page: <<http://editorapraxis.cjb.net>>

ALVES, Giovanni. (2000) “Trabalho e nova precariedade salarial no Brasil. A morfologia social do trabalho na década de 2000”. In: Oficina do CES – Centro de Estudos Sociais. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, março, oficina 381. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/6024_Oficina_do_CES_381.pdf>

ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro; AMORIM, Elaine Regina Aguiar. (2001) Redes de subcontratação e trabalho a domicílio na indústria de confecção: um estudo na região de Campinas. Campinas: Cadernos Pagu, n.º 17/18, pp. 267-310.

ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro; AMORIM, Elaine Regina Aguiar; FERREIRA, Verônica Clemente. (2004) “Os sentidos do trabalho da mulher no contexto da reestruturação produtiva”. (Artigo apresentado no VIII Congresso Luso-Afro brasileiro de Ciências Sociais, A questão social no novo milênio). Portugal, Coimbra: 16-18 setembro.

ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro; CARTONI, Daniela Maria; JUSTO, Carolina Raquel d. Mello. (2001) “Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90”. In: Revista brasileira de Ciências Sociais. São Paulo: vol.16 n.º 45, fevereiro.

ARNSPERGER, Christian ; LARRÈRE, Catherine ; LADRIÈRE, Jean. (1999) Trois essais sur l'éthique économique et sociale. Conférences-débats organisées par le groupe ETHOS de l'INRA. Le Croisic, 26-29 octobre.

ARNSPERGER, Christian. (2003) L'éthique économique et sociale nous aide-t-elle à agir? - Chaire Hoover & FNRS. Bruxelles : octobre (A paraître dans Revue de théologie et de philosophie (Genève), hiver 2004) Disponível em: <http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/etes/documents/DOCH_135>

ARNSPERGER, Christian. (2004) Marxisme, éthique de l'action critique et éthique du compromis conflictuel : Repères pour un second souffle - FNRS & Chaire Hoover (UCL) (Article à paraître au printemps. In: Cahiers Marxistes.

ARANTES et al.,(2004) “A responsabilidade social corporativa e sua percepção na opção de compra do consumidor”. In: Responsabilidade Social das Empresas. A contribuição das Universidades. Vol. 3 p.124.

ARAÚJO, T. F, FIGUEIREDO; Lizia, SALVATO, M.A. (2008) As inter-relações entre pobreza, desigualdade e crescimento nas mesorregiões mineiras, 1970-2000. Seminário de Economia Mineira. Disponível em: <http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/2008/D08A103.pdf>

ARGANDOÑA, Antonio. (2007) “La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética”. In: Cuadernos de la Cátedra “la caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School, Universidad de Navarra, DI n.º 708, septiembre.

ARGANDOÑA Antonio. (2008) “La Responsabilidad Social de las empresas pequeñas y medianas”. In: Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School, Universidad de Navarra, n.º 1, junio.

ARGANDOÑA Antonio. (2009) “¿Por qué ha de ser socialmente responsable una empresa?” In: Web de la Cátedra “la caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Enero.

ASHLEY, Patricia A; Coutinho, Renata B. G; Tomei, P. Amélia. (2000) Responsabilidade Social Corporativa, Filantropia, Ação Social Empresarial e Cidadania Empresarial. Rio: IAG/PUC.

ASHLEY, Patricia A; Coutinho, Renata B. G; Tomei, P. Amélia. (2000) Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. ENANPAD.

ASHLEY, Patrícia et. al. (2005) Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2ª edição.

AZZONI, Carlos R; FERREIRA, Dirceu Alves. (1997) “Competitividade Regional e Reconcentração Industrial: o futuro das desigualdades regionais no Brasil”. In: Revista Econômica do Nordeste. Fortaleza: vol. 28, número especial, pp.55-85, Julho.

AZZONI, Carlos Roberto. (1997) “Concentração regional e dispersão das rendas per capita estaduais: análise a partir de séries históricas estaduais de PIB, 1939 – 1995”. In: Estudos Econômicos. vol. 27, n.º 3, pp. 341-393.

BAJOIT, Guy. (2006) Tudo Muda: proposta teórica da mudança sócio cultural nas sociedades ocidentais contemporâneas. Ed. Unijuí. Ed. Unijuí CEOS-FCSH/UNL.Coleção Método e Teorias.

BAJOIT, Guy. (2006) “Olhares sociológicos, rostos da pobreza e concepções do trabalho social”. In: Conceitos e dimensões da pobreza e da exclusão social: uma análise transnacional. Org. Casimiro Marques Balsa, Lindomar Wessler Boneti, Marc-Henry Soulet. Ijuí: Ed. Unijuí.

BALSA, Casimiro M Marques. (s.d) A teorização em sociologia: sistematização dos modos de produção e de expressão da pobreza através de tipologias. Lisboa: mimeo.

BALSA, Casimiro. (2006) Conceitos e dimensões da pobreza e da exclusão social: uma análise transnacional. Org. Casimiro Marques Balsa, Lindomar Wessler Boneti, Marc-Henry Soulet. Ijuí: Ed. Unijuí.

BARBIERI, J. Carlos & CAJAZEIRA, J.E.R. (2009) Responsabilidade Social Empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva.

BARDIN, Laurence. (2009) “Análise de conteúdo”. In: Universitaires de France. Editora 70.

BENTO, Vítor. (2011) Economia, Moral e Política. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

BERMEJO, Fernando. (2002) Modernización del Estado y su impacto en la empresa privada. Conferencia Centroamericana y del Caribe. Reducción de la pobreza, gobernabilidad Democrática y equidad de Género. Managua, Nicaragua.

BEZERRA, F. J. Araújo. (1996) Especialização industrial e vantagens competitivas do complexo têxtil cearense. BH, Cedeplar-UFM, p.115 (dissertação de mestrado em Economia)

BRASIL. Constituição. (1988) Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico.

BRESSER Pereira, Luiz, Carlos. (1991) Acumulação de capital, lucros e juros. TD n.º 4. Disponível em: <www.bresserpereira.org.br/papers/1974/74-93AcumCapitalLucrosJuros.pdf>

BRESSER Pereira, Luiz Carlos. (1997) “Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle”. Trabalho apresentado à segunda reunião do Círculo de Montevideu. Barcelona, 25-26 de abril. In: Documentos Debate: Estado, Administración Pública y Sociedad No. 4. Caracas: CLAD

BRESSER Pereira, Luiz Carlos. (1998) Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. SP, Brasília: ENAP, Ed.34.

BRESSER Pereira, Luiz Carlos. (2007) “Democracia, Estado Social, e Reforma Gerencial”. Intervenção In: VI Fórum da Reforma do Estado. Rio de Janeiro.

BOECHAT, C. B. & BARROS, L.V. (2007) “O desafio da responsabilidade social empresarial: um novo projeto de desenvolvimento sustentável”. In: “Terceiro Setor Empresas e Estado coordenador”, Gustavo Justino de Oliveira. Prefácio: Odete Medauar. Belo Horizonte: Forum pp. 111 -143.

BOSCHI, Renato & GAITÁN, Flavio. (2008) “Intervencionismo estatal e políticas de desenvolvimento na América Latina”. In: Cad. CRH ,vol.21 n.º 53, Salvador May/Aug. 2008 *Print version* ISSN 0103-4979. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792008000200008>>

BOWEN, Howard, R. (1957) A responsabilidade Social do Homem de Negócios. Tradução de Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

BRUYNE, Paul de. (1979) Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais; os pólos da prática metodológica. Por Paul de Bruyne, Jacques Herman e Marc de Schoutheete; tradução de Ruth Joffily, prefácio de Jean Ladrière. Rio de Janeiro: F.Alves.

BORGER, Fernanda G. (2001) Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. USP, tese doutorado.São Paulo.

BURGUILLO, Emilia Castellano. (2010) “El distintivo de igualdad en la empresa” A medio camino entre la responsabilidad social empresarial y el cumplimiento de la norma legal”. In: TEMAS LABORALES n.º 10. pp. 121-147. Disponível em: <<http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Temas%20laborales%20n%20104.pdf>>

BURKE, Lee & LOGSDON, Jeanne M. (1996) How Corporate Social Responsibility Pays Off Long Range Planning. Vol. 29, n.º4, pp. 495-502.

CAEIRO, Joaquim Croca. (2009) Economia e política social: contributos para a intervenção social no século XXI. Org. Joaquim Croca Caeiro et al., Lisboa.

CAMPBELL, Tom. (2003) “A pobreza como violação dos direitos humanos: justiça global, direitos humanos e as empresas multinacionais”. In: Pobreza e desigualdade no Brasil: traçando caminho para a inclusão social. Organizadores: Jorge Wercheim, Marlova J. Noleto et al., UNESCO, Brasília.

CAMARGO, Sílvia. (2007) “Experiência e Utopia em Theodor W. Adorno, André Gorz e François Dubet”. In: Revista Eletrônica Dos Pós-Graduandos em Sociologia Política Da Ufsc vol. 4 N.º 1, Agosto-Dezembro, Issn 1806-5023. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/13467/12353>>

CANO, Wilson. (1995) Reflexões sobre o Brasil e a nova (des) ordem internacional. 4ª ed. Ampl. – Campinas. São Paulo: Editora da UNICAMP.

CARDOSO, J. M. Alves. (2000) “A região norte de Minas Gerais: um estudo da dinâmica de suas transformações espaciais”. In: OLIVEIRA, Marcos Fábio Martins de, RODRIGUES, Luciene (Orgs). Formação social e econômica do norte de Minas. Montes Claros: UNIMONTES, pp. 173-346.

CARVALHO, Helena. (2008) Análise Correspondência Múltipla. Lisboa: Editora Silabo.

CAPPELLIN, Paola; Giuliani, G. M.; Morel, R.; Pessanha, E. (2002) “O compromisso social no mundo dos negócios”. In: Empresa, empresários e globalização. Org. Ana Maria Kirschener, Eduardo Gomes e Paola Cappelin, RJ, Relume Dumará. FAPERJ.

CECOA (2004) Responsabilidade social das empresas: Estado da arte em Portugal. <www.cecoa.pt>

CENTENÁRIO DA FÁBRICA DO CEDRO: histórico 1872-1972. Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira. Edição particular.

CHANG, Ha-Joan. (2011) 23 coisas que nunca se contam sobre a economia. Lisboa: Clube do autor, 1ª edição.

CARROLL, Archie B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August Disponível em: <<http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts/pyramidofcsr.pdf>>

CARROLL, Archie B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business Society. pp. 268 - 295. Disponível em: <<http://bas.sagepub.com/content/38/3/268>>

CARROLL, Archie B. three-dimensional conceptual model of corporate performance. Archie B Carroll Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986); Oct 1979; 4, 000004; ABI/INFORM Global pg. 17. Academy of management review, vol 4, n 4, 497-505. 1979. Disponível em<<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/z119.pdf>>

CASTELLS, Manuel.(2007) Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia. In: Construir confiança. Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações: Edições Loyola, São Paulo.

CAPPELLIN, Paola e GIULIANI, Gian Mario. (2006) A economia política da responsabilidade empresarial no Brasil: as dimensões social e ambiental. Instituto de Pesquisas das Nações Unidas para o Desenvolvimento Social. Estudo número 14, 2004 (inglês); 2006 (versão em português). ISSN 1020-8216.

CHATEL, Viviane. (2006) “Responsabilidade-pelo-outro: um preliminar da confiança”. In: Confiança e laço social. org. Casimiro Balsa. Lisboa: Edições colibri.

CHAROUX, Adriana Guazzelli. (2007) A ação social das empresas. Quem ganha com isso? São Paulo, Peiropolis.

CORTINA, Adela et al. (2007) Construir confiança. Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. Org. Adela Cortina. Edições Loyola, São Paulo.

CORRÊA, Filipe Toscano de Brito Simões & MEDEIROS, João Ricardo. (2003) Responsabilidade Social Corporativa Para Quem? Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMT) – Administração. Responsabilidade Social das Empresas – A Contribuição das Universidades, Volume 2.

CUNHA, Jaqueline, V. A. e RIBEIRO, Máisa de S. (2007) Evolução e Estrutura do Balanço Social no Brasil e Países Seleccionados: um Estudo Empírico. RAC-Eletrônica, v. 1, n. 2, art. 9, p. 136-152, Maio/Ago. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac-e>

COSTA, Maria Alice Nunes. (2006) Mudanças empresariais no Brasil contemporâneo: o investimento social privado na saúde é uma nova forma de solidariedade? UFRJ, Rio de Janeiro (tese de doutorado).

COSTA, Antônio Firmino. (2012) Desigualdades, justiça social e políticas públicas. in: Desigualdades sociais Contemporâneas. Lisboa: Editora Mundos Sociais, p. 93-107.

COSTA, C. S., VISCONTI, G. R., AZEVEDO, C.B. (2000) Balanço Social e outros aspectos da Responsabilidade Social Corporativa. Relato setorial nº 2, Elaboração: Gerência de estudos setoriais GESET, Março de 2000.

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/social02.pdf

COSTA, L.M.; Maia, M.F.R. (2002) “Caracterização setorial da mesorregião de Montes Claros via método de análise diferencial estrutural e quociente locacional considerando-se os efeitos da abertura econômica”. Unimontes científica. Montes Claros, v.3, n.3, jun.

CHEIBUB, Zairo B & LOCKE, Richard M. (2002) “Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas”. In: Empresa, empresários e globalização. Orgs: Ana M Kirschner; Eduardo R. Gomes e Paola Cappellin. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ.

CHESNAIS, François. (1996) A mundialização do capital. Tradução Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã.

COMPTE-SPONVILLE, André. (2005) O capitalismo é moral: sobre algumas coisas ridículas e as tiranias do nosso tempo. Tradução Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes.

COSTA, Ana C. R. da, ROCHA, Érico R. P. da. (2009) Panorama da cadeia produtiva Têxtil e de Confecções e a questão da inovação. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar.

COUTINHO, Luciano. e FERRAZ, J. C. (1993) Competitividade da Indústria Têxtil. Nota técnica setorial do complexo têxtil Campinas.

CROCCO, M.A, GALINARI, Rangel. (2002) Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais . Minas Gerais do século XXI. Volume VI, Integrando a indústria para o futuro, capítulo. Aglomerações produtivas locais. Belo Horizonte , Roma Editora.

CASTEL, Robert. Classes Sociais, (2006) Desigualdades Sociais, Exclusão Social. In: Conceitos e dimensões da pobreza e da exclusão social: uma análise transnacional. Org. Casimiro Marques Balsa, Lindomar Wessler Boneti, Marc-Henry Soulet. Ijuí: Ed. Uniju.

DINIZ, G.F.Campolina, SOUZA, O.Thomaz de. (2010) Indústria mineira: mudanças estruturais e aglomerações territoriais. XIII Encontro Regional de Economia, ANPEC Sul Porto Alegre.

DINIZ, Clélio Campolina (2001). Globalização, escalas territoriais e política tecnológica regionalizada no Brasil / Clélio Campolina Diniz.- Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar. (Texto para discussão; 168)

DINIZ, Eli (2002). Reformas econômicas, elites empresariais e democracia no Brasil. In: Empresa, empresários e globalização. Org. Ana Maria Kirschner, Eduardo R. Gomes e Paola Cappellin, Rio de Janeiro:Relume Dumará: FAPERJ.

DINIZ, Eli (2003). Reforma do Estado e Governança Democrática: Em direção à democracia sustentada? texto original apresentado na Conferência Internacional sobre “Democracia, Gobernanza y Bienestar en las Sociedades Globales” (Instituto Internacional de Gobernabilidad), realizada em Barcelona, entre 27 e 29 de novembro. Disponível em http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/elidiniz_reforma_do_estado.pdf

DINIZ, Eli (2010). Estado, globalização e desenvolvimento em contexto neoliberal:retomando um antigo debate. In Estado, empresariado e desenvolvimento no Brasil. Org. Por Wagner Pralon Mancuso, Maria Antonieta Parahyba Leopoldi, Wagner Iglecias São Paulo:Editora de Cultura.

DRAIBE, S. e HENRIQUE, W. “Welfare State”, (1998) Crise e gestão da crise: um balanço da literatura internacional. RBCS n. 6 Anpocs, 1998, 26 pags.
Disponível em <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs>, acesso 17 08 2011

DOMINGUES, José Maurício. (2002) Interpretando a modernidade: imaginário e instituições. Rio de Janeiro. Ed. FGV.

DOMINGUES, Ivo; REMOALDO, Paula. (2012) Responsabilidade Social Organizacional: desenvolvimento e sustentabilidade. Edições Humus.

DUPAS G. (1999) Globalização, Exclusão Social e Governabilidade. I Conferência Latino – Americana e Caribenha de Ciências Sociais. Recife, 25 de Novembro.

DUARTE FILHO, Francisco C. (1979) Incentivos fiscal na industrialização de Minas Gerais: Lei 5.261/69. 1979. 192p. Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

ERBER, Fábio S. (1993) Ajuste estrutural e estratégias empresariais. Rio de Janeiro, IPEA.

ETCHEGOYEN, Alain. (1995) A era dos responsáveis. Vinda-a-Velha: Difel, pp.25-84.

ESPING-ANDERSON, Gosta e PALIER, Bruno (2009). Três lições sobre o Estado Providência. Portugal, Campo da Comunicação.

FARIA, Alexandre & SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras (2008). “A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica” Revista de Administração Pública Print version ISSN 0034-7612 Rev. Adm. Pública vol.42 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. Disponível: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000100002>>

FERREIRA, Susana (2009). “Políticas sociais, parcerias e redes: instrumentos de promoção do desenvolvimento e sua relação com o serviço social”. In: Economia e política social: contributos para a intervenção social no século XXI. Org. Joaquim Croca Caeiro [et al.]. 1ª ed. Lisboa.

FIEMG – Federação das Indústrias do estado de Minas Gerais. (2000) Pesquisa realizada entre março a agosto. (mimeo).

FIESP-CIESP (2003) Responsabilidade Social Empresarial: Panorama e Perspectivas. Núcleo de Ação Social. Novembro.

FORMENTINI, Márcia & OLIVEIRA, Tiago Mainieri de. (s.d) Ética e Responsabilidade Social - Repensando a Comunicação Empresarial. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul/UNIJUÍ Ijuí/RS disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0189.htm>

FRÓES, César & MELO NETO, Francisco Paulo de. (2001) Gestão de Responsabilidade Social Corporativa: O caso Brasileiro. 1ª ed. Rio de Janeiro:Ed. Qaulitymark.

FUNDAÇÃO MANUEL LEÃO. (2003) A responsabilidade social da empresa e a formação. PRONACI – Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias AEP – Associação Empresarial de Portugal (Tiragem: 1500 exemplares - Depósito Legal: 195303/03 - ISBN: 972-97729-6-7).

GARRIGA, Elisabet & Melé, Domènec. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.320.6328&rep=rep1&type=pdf>

GHIGLIONE, R e MATALON, Benjamin. (1993) O inquérito. 2ª edição. Oeiras: Celta editora.

GUERRA, Oswaldo & TEIXEIRA, Francisco. (2010) “A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista”. *Revista Economia Política*. vol.30 no.1 São Paulo Mar. <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572010000100008&script=sci_arttext>

GOND, Jean-Pascal e IGALENS, Jacques. (2014) Que sais-je? De la responsabilité sociale de l'entreprise, Quatrième édition mise à jour, Presses Universitaires de France, Paris.

GORINI, Ana P. Fontenelle, SIQUEIRA, Sandra H. G. O. (1997) Segmento De Fiação No Brasil. BNDES Setorial, Rio de Janeiro.

GOULARTI FILHO, Alcides e JENOVEVA NETO, Roseli. (1997) A indústria têxtil do vestuário: Economia, Estética e Tecnologia. Livraria e editora obras jurídicas, coleção teses, Florianopolis.

GENDRON, Corinne. (2000) No ET0004 Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. par Corinne Gendron sous la direction de P. R. Bélanger et de B. Lévesque Cahiers du CRISES Collection "Working Papers" Études théoriques février.

GENDRON, Corinne. (2001) Éthique et développement économique: Le discours des dirigeants sur L'environnement. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en sociologie par Corinne Gendron, février.

GENDRON, Corinne. (2004) Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée Corinne Gendron, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 59, n° 1, pp. 73-100.

GENDRON, Corinne. (2009) L'entreprise comme vecteur du progrès social: la fin ou le début d'une époque? Par Corinne Gendron. Les cahiers de la Chaire – collection recherche No 01. Février 2009 Cahier pag. 13-21. ISBN 2-923324-91-9 Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009. ESG UQÀM École des sciences de la gestion Université du Québec à Montréal.

CHAMPION Emmanuelle et GENDRON, Corinne (2005) De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité. Nouvelles pratiques sociales, vol. 18, n° 1, pp. 90-103.

GIROLETTI, Domingos. (2002) Fábrica, convento e disciplina. 2ª ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

GORINI, Ana P. Fontenelle. (2000) Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set.

GUIMARÃES, Joaquim Fernando da Cunha. (2010) “Da RSE à RSI”. Jornal AIMinho n.º 114, de Dezembro de 2010, p. 19, Revista Electrónica INFOCONTAB n.º 57, de Janeiro de 2010 http://www.jmmsroc.pt/downloads/ao_estudos/326.pdf

GIDDENS, Anthony. (1991) *As consequências da modernidade* /Anthony Giddens; tradução de Raul Fiker. - São. Paulo: Editora UNESP.

HAGUENAUER, Lia, BAHIA, L. D., CASTRO, P. F. de , RIBEIRO, M. B. (2001) Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90 .Texto discussão 786 IPEA. ISSN 1415-4765. Brasília.

HANS Jonas. (2006) O Principio responsabilidade:ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Tradução do original alemão Marijane Lisboa e Luiz Barros Montez. Rio de Janeiro: Contraponto:Ed PUC-Rio.

HATTEN, Timothy S. (2006) Social Responsibility, Ethics, and Strategic Planning. Small Business Management: entrepreneurship and beyond. New York, Houghton Mifflin Company.

HENDERSON, David (2005) The Role of Business in the World of Today. dual responsibilities of ngos: market and institutional responsibilities and ethics. This text formed the basis for a presentation to a meeting of the Swedish Confederation of Industry in Stockholm on 3 March.

HESPANHA, Pedro & Santos, A, Mendonça. (2011) Economia Solidária: Questões teóricas e epistemológicas. Coimbra: Almedina.

IGLECIAS, Wagner, et.al . (2010) “Entre ganhadores e perdedores: o novo terciário brasileiro que emerge no pós-reformas” In: Estado, empresariado e desenvolvimento no Brasil: novas teorias, novas trajetórias. Orgs: Wagner. P. Mancuso; Maria. A. P. Leopoldi e Wagner Iglecias. São Paulo: Ed. Cultura.

IPEA/INPES. (1998) Clássicos da Literatura econômica. Instituto de Planejamento Econômico e Social, Instituto de Pesquisas. RJ.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2006) A Iniciativa Privada e o Espírito Público. A Evolução da Ação Social das Empresas Privadas no Brasil. Brasília. doc 28.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2010) “Balanço da Política Social no Novo Milênio”. In: Perspectiva da Política Social no Brasil. Brasília: IPEA. pp 57-108.

INSTITUTO AKATU. (2004) Responsabilidade social empresarial: um retrato da realidade brasileira. Nº 4, Instituto Akatu, parceira com Instituto Ethos, SP. www.akatu.org.br.

INSTITUTO ETHOS. (2006) Critérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução no Brasil. Instituto Ethos. Empresa e Responsabilidade Social, junho.

INSTITUTO ETHOS ISO 26000 (2006) Análise da segunda minuta da futura norma ISO 26000
Junho a agosto de 2006.
http://www.ethos.org.br/_Uniethos/gtethosiso26000/Analise_WD2_final.pdf

INSTITUTO ETHOS, INSTITUTO AKATU, IBOPE INTELIGÊNCIA. (2009) Práticas e perspectivas da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil 2008. São Paulo, julho.

JACOMET, Dominique. (1992) Les textiles. Paris: Económica.

KIRSCHNER, A.M. (2006) La responsabilidad social de la empresa. Nueva Sociedad, 202. p. 133-142.

KIRSCHNER, Ana Maria e MONTEIRO, Cristiano F. (2002). Da sociologia econômica à sociologia da empresa: para uma sociologia da empresa Brasileira. Sociedade e Estado. Print version ISSN 0102-6992. Soc. estado. vol.17 no.1 Brasília Jan./June. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922002000100006>

KON, Anita. (1994) Economia Industrial. São Paulo: Nobel.

KUPFER, David. (1994) Competitividade da Indústria Brasileira: Visão de Conjunto e Tendências de Alguns Setores. Artigo retirado do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB).

KUPFLER, David. & HASENCLEVER, lia. (2002) Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus.

LANNA, Emília Peixoto. (2003) História de um sonho. Serviço de Obras Sociais. Cataguases , MG.

LANGE, Oskar. (1988) O objeto e o método da economia, in: Clássicos da Literatura econômica.

La Responsabilité Sociale des Entreprises – L’Approche De L’OIE Organisation Internationale des Employeurs. Adoptée par le comité de direction le 21 mars 2003.

LATOUCHE, Sérgio. (2003) Que ética e economia mundiais: justiça sem limites. Instituto Piaget, Lisboa.

LAVILLE, Jean Louis. (2009) “Solidariedade”. In: Dicionário Internacional da Outra Economia. Pedro Hespanha.....[et al.]. – (CES) Almedina, ISBN 978-972-40-3722-6. 2009, PP: 310-314.

LOUETTE, Anne. (2007) Gestão do Conhecimento: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental/ organização (parte 1 , 2 e 3). - São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência.<<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/pdf/novo/compendio2008parte3.pdf>>

LAVINAS, Lena, SORJ, Bila. (1997) O trabalho a domicílio em questão: perspectiva brasileira. <http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/outraspub/trabalhogenero/TG_p211a236.pdf>

LAVINAS, Lena - Documento de base Urb-Al 10 - Rede Urbal 10 Luta Contra A Pobreza Urbana <Disponível:http://www2.prefeitura.sp.gov.br/urbal/boletim/2002/03_boletim/0004>

LEOPOLDI, M. A. P.; MANCUSO, W. P.; IGLECIAS, W (2010). “Estado, empresariado e desenvolvimento no Brasil: reflexões sobre o período pós-neoliberal”. In: Estado, empresariado e desenvolvimento no Brasil: novas teorias, novas trajetórias/organizado por Wagner Pralon Mancuso, Maria Antonieta Parahyba Leopoldi, Wagner Iglecias. São Paulo:Editora de Cultura (pp.15-31).

Le Menestrel, Marc. (2007) Comment concilier responsabilité et compétitivité à l’heure de la mondialisation? La responsabilité sociale des entreprises ou les infortunes de la vertu ? L’éthique et le développe, ent durable à l’épreuve de la mondialisation Les Cahiers de l’AFCAP N° 3 Actes du colloque organisé le 5 juin 2007 Les débats ont été animés par Jean-Marc Vittori, Éditorialiste, Les Echos. Colloque organisé en arténariat avec Sciences Po, l’Institut de l’Entreprise et Les Echos.

LIMA, Angela M. Souza. (2009) As faces da subcontratação do trabalho: um estudo com trabalhadoras e trabalhadores da confecção de roupas de Cianorte e Região. Campinas, São Paulo. (tese doutorado).

LIPIETZ, Alain e LEBORGNE, Danièle. (1988) O pós-fordismo e seu espaço. Tradução de Regina Silva Pacheco. Espaço e Debates, nº 25, 1988. http://lipietz.net/AIPC/REG_1987h-po.pdf

LUPATINI. Márcio Paschoino. (2004) As transformações produtivas na indústria têxtil-vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Campinas – Unicamp: Campinas.

LUPATINI, Márcio. (2004) Têxtil e vestuário: relatório setorial preliminar. FINEP.

MACHADO, Fernando da Matta. (2006) A Companhia de Santa Bárbara: um caso da indústria têxtil em Minas Gerais. Rio de Janeiro: Topbooks.

MAIA, M. F. R (2001) A Importância da indústria têxtil no desenvolvimento do município de Montes Claros. Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Belo Horizonte.

MAIA, M. F. R, CORDEIRO, L. M. C., RODRIGUES, L., AMARAL, L., BARBOSA, L.B. (2006) A cadeia produtiva da indústria têxtil e sua capacidade de induzir o desenvolvimento regional: o caso das indústrias do Norte de Minas. (Mimeogr.; Relatório Final de Pesquisa financiada pela FAPEMIG).

MARTIN, Hans Peter E SCHUMANN, Hanald (1999). A armadilha da globalização. 6 ed: Globo, São Paulo.

MELO NETO, Francisco de Paulo de. & FRÓES, César (1999) Da responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualiymark.

MELO NETO, Francisco Paulo de. (2001) Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro. Francisco Paulo de Melo Neto, César Frões. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MERCIER, Samuel. (2003) A ética nas empresas. Edições afrontamento. Porto.

MERCIER, Samuel. (2004) L'éthique dans les entreprises. Nouvelle edition. Un état des lieux clair et précis: La découverte, Paris.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO: Relação Anual de Informações Sociais — RAIS:(RAIS). Brasília: MTE /DATAMEC. Vários anos.<Disponível em www.mte.gov.br>

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO – MDIC, INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL. (2005) O futuro da indústria têxtil e de confecções: vestuário de malha / Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Instituto Euvaldo Lodi. Coordenação de Flavio da Silveira Bruno e Lucia Maria de Oliveira Maldonado. – Brasília: MDIC/STI : IEL/NC. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1223488265.pdf>

MINISTÉRIO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMERCIO. Relatório anual de avaliação do plano plurianual 2008 2011. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1315231243.pdf>.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDICE. (2010) Relatório anual de avaliação do plano plurianual 2008 2011. Brasília. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1315231243.pdf> <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=316>>

MONTEIRO FILHA, D. C., SANTOS, Angela M. M.M. (2002) Cadeia têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, p. 113-136.

MARTIM, Hans-Peter & SCHUMANN, Harald. (1999) A armadilha da globalização. O assalto à democracia e ao bem-estar social. 6ª edição, São Paulo: Globo.

MARTINS, Paulo Henrique. (2004) A nova ordem social: perspectiva da solidariedade contemporânea /, Brasilmar Ferreira Nunes et al. – Brasília: Paralelo 15..

MELLO, José Waldemar Teixeira de. (1991) Santanense: revolução filosófica e industrial em Sanct'Anna de São João Acima. Belo Horizonte: Rumos editorial.

MESA-LAGO, Carmelo. (2006) As reformas de previdência na América Latina e seus impactos nos princípios de seguridade social. / Carmelo Mesa-Lago; tradução da Secretaria de Políticas de Previdência Social. - Brasília: Ministério da Previdência Social. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_081014-111405-101.pdf>

MORAES, Lúcio Flávio Renault de, MAESTRO FILHO Antonio Del, Devanir Vieira DIAS. (2003) O Paradigma Weberiano da Ação Social: um Ensaio sobre a Compreensão do Sentido, a Criação de Tipos Ideais e suas Aplicações na Teoria Organizacional. RAC, v. 7, n. 2, Abr./Jun. 2003: 57-71. Disponível em : <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n2/v7n2a04.pdf>>

MOREIRA, José Manuel (2011). Reflexão sobre o Estado. In: Responsabilidade social: uma visão ibero-americana. Maria Alice Costa Nunes... [et.al.] - CES, Almedina

MOREIRA, José Manuel; REGO, Arménio; GONÇALVES, Helena. (2003) Um estudo sobre a responsabilidade social das empresas portuguesas. Algumas comparações com Espanha - Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 8.

MOUTINHO, Lúcia M. Góes, CAMPOS, M. J. Carmona. (2000) “Globalização e Competitividade e a Indústria Têxtil e a Paraíba e do Nordeste: Um Estudo Comparativo de 1986 a 1998”. Revista Econômica do Nordeste. Fortaleza, v. 31, N. Especial, p. 576-592, nov.

NANTEUILLE, Matthieu de. Le paradoxe de la RSE ou comment (ne pas) en sortir. Document de la Chaire Hoover d'Ethique économique et sociale (DOCH). Université catholique de Louvain Place des Doyens, 1 B – 1348 Louvain-la-Neuve. Disponível em:<https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_06-09_de_Nanteuil_Cnop.pdf>

NEVES, João César das. (2008) Introdução a ética empresarial. 1ª edição. Cascais Portugal: Principia.

NORMA INTERNACIONAL. ISO/FDIS 26000:20: 2010(E). Diretrizes sobre responsabilidade social. Acesso 30 10 2012 Disponível em : <<http://image.slidesharecdn.com/isofdis26000traduo-101213233336-hpapp01/95/slide-26-1024.jpg?1292305140>>

NOTA TÉCNICA: Norma ISO 26000 CD 1: Síntese e comentários Gerais. DIEESE Departamento Intersindical de estatística e estudos socioeconômicos. Número 81 março de 2009. <http://www.cnti.org.br/PDF/dieese_NT81ISO26000.pdf>

NUNES, Rodrigo, M. (2005) O estudo do segmento do algodão no Norte de Minas Gerais na década de 1990. Departamento de Economia da UNIMONTES.(monografia).

OLIVEIRA, Marcos F. Martins. (1998) “O Norte de Minas: o estado mais pobre do Nordeste”. Revista do Legislativo jan-mar. Pp. 59 a 61.

OLIVEIRA, Luiz Carlos de Almeida. (2000) A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, nov. (Resenha crítica).

OLIVEIRA, Fabricio A, e DUARTE FILHO, F. C. (1997) Aspectos da guerra fiscal no Brasil: A política de incentivos fiscais em Minas Gerais. IESP/FUNDAP. Fev.

PAES, José Eduardo Sabo. O Aprimoramento do 3º setor para o desenvolvimento social eficaz. Site <<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa>>

PALIER, Bruno (2009). “Que Estado-Providencia para as sociedades pós-industriais envelhecidas?” In Três lições sobre o Estado-Providência. Gosta Esping-Anderson com Bruno Palier: Campo de Comunicação, Lisboa.

PARENTE, Cristina. (2011) “Responsabilidade Organizacional no terceiro sector: do ideário às práticas na gestão de pessoas”. In: Responsabilidade Social uma visão Ibero-Americana. Maria Alice Nunes Costa...[et al]. – CES, Coimbra :Editora Almedina, 2011.

PASSADOR, Cláudia Souza. (2002) A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct.

PAULA, João Antônio. (1989) Notas sobre a questão do Estado. Análise da Conjuntura, Belo Horizonte, v.4 . n.01, jan., abr. Pp. 64 a 76.

PERDIGUERO, Tomás G. (2003) La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Anagrama colección Argumentos. Barcelona, 2003.

PERRET, Bernard & ROUSTANG, Guy. (1993) A economia contra a sociedade. Afrontar a crise de integração social e cultural. Lisboa. Instituto Piaget.

PEREIRA, Jacinto. (2009) “Modelo social europeu e globalização: impactos e desafios”. In: Economia e política social: contributos para a intervenção social no século XXI – Coord. Joaquim Croca Caeiro (et.al). 1ª ed. Lisboa.

POULANTZAS, Nicos (1978). “As transformações atuais do Estado: a crise política e a crise do Estado”. In: A crise do Estado. Sob a direção de Nicos Poulantzas: Moraes Editores, Lisboa.

POSSAS, M. L. (1985) Estruturas de mercado em oligopólio. 2. ed., São Paulo: HUCITEC.

PROCHNIK, Victor, VAZ, Bruno Ottoni. (2002) BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. Minas Gerais do século XXI. Volume VI, Integrando a indústria para o futuro, capítulo 2. Cadeias produtivas relevantes. Belo Horizonte , Roma Editora.

RAMONET, Ignácio. (2007) “Globalização, ética e empresa”. In: Construir confiança. Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. Org. Adela Cortina. Edições Loyola, São Paulo.

REGO, Arménio; Cunha, Miguel Pina e; Costa, Nuno Guimarães da; Gonçalves, Helena; Cardoso, Carlos Cabral. (2006) Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática. 1ª edição. Lisboa: RH Editores.

REIS, Carlos Alberto. (2007) A Responsabilidade Social das Empresas: O Contexto Brasileiro em Face da Ação Consciente ou do Modernismo do Mercado? R. Econ. contemp., Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 279-305, maio/ago.

REIS, Fábio Wanderley (2006). O Estado, o mercado e Cidadania Democrática. In Construindo a Democracia: Direitos Humanos, Cidadania e Sociedade na América Latina/ organizado por Elizabeth Jelin & Eric Hershberg; tradução de Ana Luiza Pinheiro – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Núcleo de Estudos da Violência (NEV)

RICO, Elizabeth de Melo. (2004) A Responsabilidade Social Empresarial e o Estado uma Aliança Para o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo em Perspectiva, 18(4): pp.73-82.

RICO, Elizabeth Melo. (1997) O empresariado, a filantropia e a questão social. São Paulo em perspectiva, 11(4). Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000400009>

RODRIGUES, M. Cecília Prates. (2005) Ação social das empresas: como mensurar resultados? A metodologia EP²ASE. Ed. FGV. Rio de Janeiro.

RODRIGUES, L, GONÇALVES, M. E., SOUZA, S.G.A., TEIXEIRA, G.E. (2005) Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG Especificidades Setoriais dos Municípios do Norte de Minas. Cadernos BDMG Nº 10 | Abril.

RODRIGUES, L. (2000) “Formação econômica do Norte de Minas e o período recente”. In: Formação social e econômica do Norte de Minas. OLIVEIRA, Marcos Fábio Martins de, RODRIGUES, Luciene (Orgs.). Montes Claros: UNIMONTES, pp.105-172.

RODRIGUES, L et. al. (2011) Políticas Sociais de Combate à Pobreza e Exclusão Social (Estudo Comparativo da Ação Territorial em Redes no Brasil e Portugal. Relatório Pesquisa FAPEMIG SHA APQ- 00664-08. Unimontes.

ROMERO, Julio A. Racchumi (2006) Análise espacial da pobreza municipal no estado de Minas Gerais - 1991 – 2000 - XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, Caxambu, setembro.

REIS, Carlos Nelson. (2007) A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado? Revista econômica Contemporânea – Instituto de Economia da UFRJ, vol 11, nº 2 maio – agosto.

SAINSAULIEU, Renaud. (1997) Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento. Lisboa: Instituto Piaget.

SANTOS, Gilmar Ribeiro (1997). “Considerações sobre a reestruturação produtiva em um grupo de indústrias têxteis”. In: Trabalho, Cultura e Sociedade no Norte/Nordeste de Minas: Considerações a partir das Ciências Sociais. Gilmar Ribeiro Santos (Org) Montes Claros: Best Comunicação e Marketing. pp.173-201.

SANTOS, Gilmar Ribeiro e PALES, Raíssa Cota. (2012) Desenvolvimento Regional e Desigualdades Sociais entre as Macrorregiões de Planejamento de Minas Gerais. 36º Encontro Anual da ANPOCS- GT05 - Desenvolvimento em perspectiva: teorias, experiências e projetos políticos.

SANTOS, Boaventura de Sousa. (1999) Pela mão de Alice. O social e o político na pós-modernidade. Biblioteca das Ciências do Homem. Edições Afrontamento.

SANTOS, Boaventura de Sousa (2010). Gramática do tempo para uma cultura política. Edições Afrontamento v. 4. 2ª Edição, Porto.

SANTOS, M. João Nicolau; Santos, A. M; Pereira, E.N; Silva, J.L.A. (2006) Responsabilidade Social nas PME. Casos em Portugal. Ed RH, 1ª ed. Lisboa.

SANTOS, Domingos. (2012) Responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e território; que relação? In Responsabilidade social organizacional: desenvolvimento e sustentabilidade.Org. Ivo Domingos e Paula Remoaldo. Ed. Humus, univ. do Ninho.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B.. Corporate social responsibility, p. a three-domain approach. (2003) Business Ethics Quarterly, volume 13, Issue 4,ISSN 1052-150X pp. 503-530, http://www.academia.edu/405805/Corporate_Social_Responsibility_A_Three-Domain_Approach>

SERRA NEGRA, Carlos Alberto (2000). “Inserindo o Balanço Social no contexto de decisões do mercado de capitais”. Revista da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, Rio de Janeiro, n. 32, p. 106-118, set. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/revista/revistadez2000.asp>>

SILVA, Manuel Carlos (2009). Três lições sobre o Estado-Providência. Gosta Esping-Anderson com Bruno Palier: Campo de Comunicação, Lisboa.

SPOSATI, Aldaíza (1998). Exclusão social abaixo da linha do Equador. Esta exposição foi originalmente apresentada no Seminário Exclusão Social, realizado na PUC/SP. Disponível: <http://www.universidadenova.ufba.br/twiki/pub/GEC/RefID/exclusao.pdf>.

SCHIRMER, César. (2006) Liberdade e responsabilidade moral em Spinoza. UFRGS/CNPq, 23 de março de 2006 (Rascunho).

SEN, Amartya Kumar. (1999) Sobre Ética e Economia. Tradução Laura Teixeira Motta, São Paulo: Companhia das Letras.

SEN, Amartya Kumar. (2007) “Ética da empresa e desenvolvimento econômico”. In: Construir a confiança. Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. Edições Loyola SP, Brasil.

SILVA, Marcos Fernandes Gonçalves de. (2007) Ética e economia. Rio de Janeiro: Elsevier.

STIGLITZ, J. E. (2005) Os Loucos Anos 90. A Década Mais Próspera do Mundo. Terramar, Lisboa.

SALMON, Anne & CATTANI, Antonio David. (2009) *Responsabilidade Social Empresarial*. In: Dicionário internacional da outra economia / Pedro Hespanha et al.]. – (CES) ISBN978-972-40-3722-6.

SEBRAE & IBP - Instituto de Pesquisas tecnológicas (2001). O desempenho das MPEs no setor têxtil-confecção. Relatório de pesquisa, 2001. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_setoriais/textil_confeccao.pdf

SOULET, Marc Henry. (2006) “Para além da exclusão: a integralidade como nova expressão da questão social”. In: Conceitos e dimensões da pobreza e da exclusão social: uma análise transnacional. Org. Casimiro Marques Balsa, Lindomar Wessler Boneti, Marc-Henry Soulet. Ijuí: Ed. Unijuí.

SOUSA, Luís. Gonzaga de. (2004) Memórias de Economia. edição electrónica. Texto completo em www.eumed.net/cursecon/libreria/

SOUSA, Luís. Gonzaga de. (2006) Mercados: da abstração à desigualdade. Gonzaga de Sousa, L. Edição electrónica. Texto completo em www.eumed.net/libros/2006a/lgs-merc/

SOUZA, Zenira Pires de. (2004) A responsabilidade social empresarial sob uma perspectiva sistêmica Univ. federal Santa Catarina tese doutorado em engenharia da produção Florianópolis. <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?5672> acessado em 14/03/2007.

STEIN, J. Stanley. (1979) Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil: 1850/1950. Rio de Janeiro: Campus.

STEINDL, Josef.(1990) Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho das empresas. Com o Post-Scriptum de 1972. São Paulo: Hucitec/UNICAMP.

SWEEZY, Paul. (1973) Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro, ZAHAR Editores.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (2006) Responsabilidade social empresarial: teoria e prática. Organizador Fernando Guilherme Tenório; Colaboradores Fabiano Christian Pucci do Nascimento... (et al.), Rio de Janeiro, Ed. FGV.

THERBORN, GÖRAN. Globalização e desigualdade: questões de conceituação e esclarecimento Sociologias, Porto Alegre, ano 3, nº 6, jul/dez 2001, p. 122-169

TIGRE, Paulo Bastos. (1998) Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas. Instituto de Economia- Universidade Federal do Rio de Janeiro. Revista De Economia Contemporânea, Nº 3 JAN.– JUN.

VALENTE, João Carlos de Matos. (2006) Os comportamentos responsáveis das empresas: Estudos de casos sobre empresas em Portugal. Lisboa, UNL. (Dissertação de mestrado).

VEIGA, Laura da e BRONZO, Carla. (2005) Integração/articulação em programas de combate à pobreza e a exclusão social. Projeto Urb-Al Rede 10 “Inclusão Social Através de Políticas Sociais” Documento 1.

VELTZ, Pierre . (2000) Le nouveau monde industriel. Le débat: Gallimard.

VERGARA, Sylvia Constant & BRANCO, Paulo Durval. (2001) “Empresa Humanizada: a organização necessária e possível”. Rae - Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. São Paulo • V. 41 • N. 2 • P. 20-30.

VIEIRA, Liszt. (2005) Cidadania e globalização. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record.

WEBER, Max. (1996) A ética protestante e o espírito do capitalismo. Tradução de M. Irene de Q. F. Szmrecsányi, Tamás J. M.K Szmrecsányi. 10ª ed. São Paulo: Pioneira.

YUNUS Muhammad. (2008) Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo. Com Karl Weber. São Paulo Ed. Ática.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS. (1997) Perfil industrial da região mineira do Nordeste. Montes Claros: Unimontes.

XAVIER, Alexandre Vicentine. (2011) A Responsabilidade da Nova Empresa no contexto Globalizado. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIV, n. 93. Disponível em http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10419&revista_caderno=25.

WEBER, Max. (2009) Conceitos sociológicos fundamentais. Lisboa: Edições 70.

Williamm J.FitzPatrick. (2008) Moral Responsibility and Normative Ignorance: Answering a New Skeptical Challenge. Ethics – An International journal of Social Political, and Legal Philosophy, Volume 118, Number 4.

WOOD, Donna (1991) Corporate Social Performance Revisited • Academy of Management Review. Vol. 16. No. 4, 691-718.

Sites consultados:

<http://www.ipea.gov.br>

www.mdice.gov.br

www.uniethos.org.br

www.sairdacasca.pt

www.mte.gov.br

www.ibge.gov.br

www.amilconfeccoes.com.br

www.prefeiturajanauba.com.br

<http://www.fazenda.mg.gov.br/>

<http://www.ces.pt/file/doc/113/>

www.ethos.org.brwww.ipea.gov.br

Energy Poverty - Caju Shantytown Case Study-

<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/?q=node/69>

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Espinosa_\(Minas_Gerais\)#cite_note-9](http://pt.wikipedia.org/wiki/Espinosa_(Minas_Gerais)#cite_note-9)

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Espinosa_\(Minas_Gerais\)#cite_note-9](http://pt.wikipedia.org/wiki/Espinosa_(Minas_Gerais)#cite_note-9)

http://www.ie.ufrj.br/eventos/seminarios/pesquisa/texto_29_11.pdf

http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/ acesso em 15 12 2011

http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/2005_06_07/Ind_Ethos_Global_2005.pdf acesso em 15 12 2011

http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-8e2011_IndicadoresEthos_PORT.pdf acesso em 15 12 2011

http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-34a2011_IndicadoresEthos-Sebrae_PORT.pdf acesso em 15 12 2011

http://www.fazenda.mg.gov.br/governo/contadoria_geral/demontracoes_contabeis/balanco_geral/2010/5programassociais2010.pdf acesso em 20 12 2011.

http://www.ibge.gov.br/concla/pub/revisao2007/PropCNAE20/CNAE20_Introducao.pdf

http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/riems/anexox2002.pdf

<http://sandala.jusbrasil.com.br/artigos/186413430/asdiferencasdassumula331dotsteasmudancasnoprojetoilei43302/>

http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT

<http://www.almg.gov.br/index.asp?grupo=estado&diretorio=munmg&arquivo=municipios&municipio=24302>

http://www.dial.prd.fr/dial_publications/PDF/Doc_travail/2005-15_english.pdf acesso 20/05/2008

Anexos

Anexo 1 - Entrevistas

Entrevista Cedro

Entrevistador: Ah, que ótimo.

Marco Antônio: Porque na verdade toda, lá está toda 100% da história da CEDRO está lá registrada e boa parte da indústria têxtil está lá também. Se você não conhecer lá vai ficar faltando alguma coisa.

Entrevistador: Então depois eu vou. Aproveitar que eu estou aqui até março.

Marco Antônio: Tem um até na mesa de Cristiane.

Entrevistador: Seu Antônio procurou esse livro. Não sei se é esse que ele tem. Fábrica com indisciplina.

Marco Antônio: Esse fala do começo do funcionamento da fábrica.

Entrevistador: E eu consigo comprar isso Marco Antônio?

Marco Antônio: Eu acho que consegue. Ele não... Na verdade é a tese de doutorado do Midinioreti que depois ele simplificou para poder fazer essa publicação. E ela traz exatamente a história lá, o início do funcionamento da companhia e os dois tem um convento e indisciplina é porque o convento era o alojamento das moças. Essa é a razão do tema. E de alguma forma já começa a definir algumas bases, toda essa questão da estrutura social da companhia. Tem umas questões que são tratadas aí que falam por exemplo a Cedro iniciou as atividades antes da abolição da escravidão, só que ela nunca teve mão-de-obra escrava desde o início do funcionamento dela.

Entrevistador: Mesmo com a escravidão ela não tinha mão-de-obra escrava?

Marco Antônio: São os princípios.

Entrevistador: Pois é, são essas nuances que a gente deve estar né.

Marco Antônio: O Reginaldo comenta muito por exemplo uma das preocupações dos gerentes da fábrica, dos primeiros administradores da fábrica era disponibilizar... são detalhes né...

Entrevistador: Mas são os detalhes que são importantes, simbolizam a visão da empresa.

Marco Antônio: Disponibilizar água tratada para os trabalhadores, da obrigatoriedade de fazer os exames periódicos lá nem existia né, mas não teve uma época que, eu sei que isso causou um certo tumulto na época. O gerente da fábrica: “Não todos terão que fazer os exames”. Teve gente que se negou a fazer que na verdade ia adoecer por causa disso, mas foi feito. Então a questão da responsabilidade social, da ação social, das questões de saúde e segurança elas começam lá no início da fundação da empresa. Mesmo sem saber que estão fazendo o que hoje tem esse rótulo, mas já estava lá no dna, essa preocupação. E isso na minha opinião tem muito haver também com o próprio caráter local das primeiras unidades de produção. Isso acabou definindo um pouco o perfil da própria empresa. Diferente por exemplo, vamos pegar a Matarazzo em São Paulo que também tinha uma indústria têxtil forte, mas estava inserido dentro de um núcleo industrial consolidado. Querendo ou não São Paulo já era um pólo industrial. Então na verdade a diversidade de opções. As vezes uma pessoa estava trabalhando em uma indústria têxtil em São Paulo, saía e ia buscar outro tipo de ocupação em outro tipo de indústria local ali, ou seja, os movimentos sociais podiam acontecer de uma forma menos traumática. Uma fábrica como a da Cedro em uma cidade como Caetanópolis há 100 anos atrás, era só ela. Ela era o centro da atividade. Então em ordem de importância imagino você devia ter o gerente da fábrica, o padre e depois o prefeito. Os dois últimos não necessariamente nessa ordem, mas o primeiro com certeza era o gerente da fábrica. Ele

detinha todo o poder de certa forma ele controlava ali e era responsável pela questão do seu trabalho, fornecer assistência, moradia, saúde, todas essas questões que às vezes até o Estado não estava presente lá ainda, mas a fábrica tinha que estar presente e ainda suprir. Se de forma consciente ou inconsciente da questão do benefício, mas no mínimo pra poder sustentar a mão-de-obra necessária pra poder funcionar. E isso acontece na minha opinião lá em Caetanópolis que é o berço.

Entrevistador: A fábrica lá só funciona um museu né?

Marco Antônio: Não, a fábrica lá opera, funciona ainda. Não nos mesmos prédios originais, mas ela ainda opera. Alguns foram demolidos, foram construídos novos prédios. Mas está lá hoje a gente deve ter em torno de 350 pessoas em atividade lá. Sete Lagoas mais 900 e em Pirapora em duas fábricas 1.700 mais ou menos. No total 3.000 pessoas. Então essa necessidade de estabelecer uma relação com a comunidade que vai além da presença do trabalho, acho que ela nasce dessa necessidade de você começar a estabelecer numa comunidade pequena, isolada, um desenvolvimento que caso não acontecesse você inviabilizaria a própria fábrica. E isso aconteceu a 140 anos atrás e aconteceu em 20 atrás também em Pirapora. A CEDRONORTE vai fazer 20 anos agora. A primeira unidade fez 25 anos ano passado. E a outra unidade que é a Santo Antonio é de 98. então são indústrias jovens, especialmente a CEDRONORTE quando iniciou a operação lá num tinha atividade industrial têxtil na região de Pirapora. Eu não sei a quanto tempo a Coteminas está lá em cima se é mais antiga, não sei em Montes Claros. Em Pirapora não tinha. Então precisou criar de alguma forma um ambiente ali, convencer o pessoal que trabalhar em uma indústria era tão bom quanto pescar peixe no barranco do rio.

Entrevistador: Mudar a mentalidade não é fácil.

Marco Antônio: Eu não sou dessa época mas às vezes historias que eu conheço falam da dificuldade do pessoal, nos primeiros anos de funcionamento recrutava, treinava, começava a trabalhar. Dava o final de semana, está dando peixe, o pessoal sumia. Ia pescar. Pegava um surubim de 20 kg e ia viver um mês com aquele negócio. Daí um mês ia aparecer de novo como se fosse a coisa mais natural do mundo. Então forma essa mentalidade, ela passa muito pela questão de você ter um emprego, aí sua condição de vida vai melhorando, aí passa a ter essa necessidade de interação com a comunidade pra você criar uma motivação pelo trabalho que vai além do salário, da remuneração. Só pra você ter uma ideia a gente hoje no ambiente de indústria têxtil em Minas Gerais a CEDRO é em disparada a que tem o melhor pacote benefício. Está longe ser por exemplo uma Vale do Rio Doce oferece, uma siderúrgica vai oferecer até pelo PIB que elas detem. Mas, por exemplo, a CEDRO tem o melhor plano de saúde de Minas Gerais disponível a todos os funcionários principalmente a custo zero. A gente distribui para os filhos dos funcionários kits escolar, brinquedo no Natal é uma tradição de mais de 30 anos para os meninos de 0 a 14 anos recebem lá o seu brinquedo no Natal. Às vezes brinquedo até q o próprio pai não compraria, não poderia dar. A festa de Natal. Fora a quantidade de pedidos que são frequentemente atendidos, de doação, de participação, de parceria junto dessas comunidades é uma coisa muito freqüente que faz parte desse contexto de ação social que em alguns momentos é de iniciativa da companhia e em alguns momentos é reativo a alguns pedidos. Eu acho assim, ele é muito intenso. Tomando como parâmetro as outras têxteis acho que você não vai encontrar nenhum paralelo de Minas.

Entrevistador: Me parece que até pelo pouco que eu conheço eu fui lá conversar com Eliane...

Marco Antônio: Célia Verônica.

Entrevistador: Pela parte ambiental lá, pela responsabilidade social... Junia e tentei fazer um contato com a pessoa da responsabilidade social, mas não consegui falar porque eu tive que voltar e tinha uma parte acadêmica que eu tinha que cumprir, mas fiquei de retornar esse contato e vi como existe toda uma mentalidade diferente, já é uma concepção da empresa acreditar que a ação social é mais que uma necessidade, não é só legal é mais que isso.

Marco Antônio: Tem um *trade-off* aí, uma relação de troca bem consciente. A gente entende a importância da... tem a bunitzeza e tem a precisão também. A gente sabe que é bom pra comunidade, mas nós também temos a necessidade de manter uma mão-de-obra, uma força de trabalho não só apta do ponto de vista do treinamento técnico, mas ter o mínimo de tranquilidade de saber que as condições básicas mínimas pra ele estar em casa seja em relação a saúde. Nós não estamos e nem temos condição de assumir o papel do Estado nesses aspectos, mas dentro do que a gente como sendo nossa possibilidade a gente procura fazer. Pirapora, por exemplo, deficit em educação é alto, poucas estruturas. Em uma das fábricas a gente disponibiliza uma biblioteca e os meninos fazem reforço escolar. Então assim é inimaginável de repente para outros segmentos isso pode parecer a coisa mais natural, mas dentro da indústria têxtil isso é uma coisa... Eu volto a dizer eu nunca vi, não tenho nenhum parâmetro para isso dentro de Minas Gerais menos ainda. Esse é o aspecto mais amplo da ação social. A questão ambiental, a evolução que a gente percebe... a CEDRO tem programas de conservação ambiental bastantes antigos.... e aí você tem um lado não é só por bunitzeza não, a legislação que é cada vez mais rigorosa e aí vem do próprio DNA da empresa de ter uma obediência estrita e cega das obrigações em todos os aspectos tributários, trabalhistas. E aí o que a gente tem de mais característico que eu presenciei nesses, eu estou na CEDRO há 5 anos como executivo e tinha estado 2 como consultor, é a formalização dos processos. Então, resíduo, o próprio refluente, está no DNA a preocupação com essas coisas. O que eu digo, que você viu lá na conversa com a Junia provavelmente, nos últimos 5 anos a gente passou por um processo de formalização disso. Com a legislação cada vez mais rigorosa com mais itens, mais normas, não teríamos condição da gente atender a isso tudo. Hoje, por exemplo, tem as duas fábricas de Pirapora certificadas a 14.000. A água que a gente devolve pro rio, a gente capta a água, têxtil especialmente o têxtil que usa basicamente a água para dar acabamento em Pirapora e Sete Lagoas, essa água é mal-tratada. Dentro do processo você tem uma carga ali de resíduo, de corantes.

Entrevistador: O processo de tingimento da têxtil é...

Marco Antônio: É muito pesado. Em Pirapora, por exemplo, a carga de enxofre nos corantes é muito alto, nada disso retorna por rio, vamos dizer assim. A água que sai da estação de tratamento de refluente é tão limpa quanto a que entra. Em alguns casos um pouquinho até mais, com todo custo do impacto que todo esse processo causa. Mas economizar em alguma coisa, porque aquele processo ali tem que funcionar, tem que ser referência. Tanto que a CEDRO, o PMDA de 2007 a gente venceu, competindo com outros PIBs bem mais significativos. Mas a gente ganhou, ficou em 1º lugar. Aí 2008 e 2009 a gente estava de quarentena num pode participar.

Entrevistador: Se você já ganhou um tempo, tem que esperar.

Marco Antônio: Tem que esperar 2 anos fora do prêmio. Às vezes as pessoas perguntam: “Ah vocês ganharam 2007, por que não ganharam 2008 e 2009?”. Mas tem quarentena.

Entrevistador: “Não foi porque nós não continuamos o nosso trabalho”.

Marco Antônio: Não?! Pelo contrário. Agora em 2010 a gente deve voltar a participar. Em linhas gerais, acho que são as grandes características.

Entrevistador: As concepções desde de iniciais se mantem e são reforçadas.

Marco Antônio: Se mantem. Eu acho que de repente nasceu uma série de fatores. Se você tivesse me perguntado se a CEDRO tivesse sido criada, tivesse sido fundada dentro de Belo Horizonte seria diferente? Talvez ou talvez não. Na minha concepção essa preocupação tem muito haver com o isolamento lá nas comunidades e, não sei se o ovo ou galinha, se isso reforçou o pensamento dos primeiros administradores da necessidade de você tratar, de você ter uma boa relação com a comunidade ou se esse pensamento já era pré-existente ou foi só reforçado pelo fato do isolamento lá. Pra você ter uma ideia quando montou a primeira fábrica da CEDRO os equipamentos demoraram 3 meses pra chegar do porto de Santos ou (...). Mas enfim do porto, eles vieram em carro-de-boi transportados até Caetanópolis. Foram quase 3 meses. Não tinha estrada, não tinha

nada pra vir, então de tão afastado que é. Essa questão de isolamento é o ponto inicial dessa preocupação. E do ponto de vista ambiental, acho que o que a gente tem de mais significativo também tem a preocupação lá desde o início, mas vem aí hoje...

Entrevistador: A legislação que vão reforçar.

Marco Antônio: O que era talvez uma preocupação espontânea, hoje ela é cada vez mais reforçada na parte ambiental. Se você tem essa espontaneidade, ela acaba sendo repassada pela legislação.

Entrevistador: Agora todo esse investimento em ação social, investimento ambiental é pesado pra empresa, é caro e a CEDRO é uma empresa centenária. O que você atribui isso, e você colocou isso entre linhas aí, se o funcionário está trabalhando e ele tem uma tranquilidade, por exemplo, a biblioteca, o filho está na biblioteca tendo aula de reforço, ele não está na rua fazendo não sei lá o que principalmente nessa fase de 10, 15 ano é bem complicado e os pais estão tranquilos pra trabalhar. Então você atribui isso também, isso tem contribuído para o sucesso da empresa? O que você atribui ao sucesso da empresa? Como uma empresa centenária na têxtil que teve vários picos, várias oscilações ao longo do tempo, principalmente a abertura foi um marco para o setor principalmente em nível de Brasil.

Marco Antônio: Eu acho que, sabe uma coisa que traduz isso, que confirma todo esse conjunto de preocupações ele se reverte em benefícios para a empresa. A CEDRO deve ter hoje 3.000 funcionários, vou chutar... chutar não esse número é dessa ordem de grandeza, 600 funcionários, ou seja, mais de 20% do quadro tem algo em torno de 20 anos de casa. Isso é único. O têxtil tem essa característica, mas eu acho que na CEDRO ele é mais acentuado ainda. Ou seja, o fato de você conseguir reter funcionários por um número tão grande de tempo, tem como causa sim essa boa relação e tem como benefício para a companhia. Você tem um turnover bastante baixo e um acúmulo de conhecimento e experiência que ajuda e muito na operação.

Entrevistador: O Seu Antônio Silvero estava colocando isso, que ele treinava os funcionários e que os funcionários iam para as outras fabricas. E isso é complicado, porque o custo de treinamento é muito alto.

Marco Antônio: Eu tenho estudos que falam que o custo de reposição de funcionários, aí depende do nível, mas pode variar de 5 a 10 vezes a remuneração dele. O estudo é empírico né. Mas esse estudo começa a medir, vamos dizer assim, quando a pessoa manifesta o desejo de se desligar, ali a produtividade dele já começa a cair. Então aí você tem soma isso, aí depois o período que ele se desligou efetivamente, você tem os custos das rescisões tradicionais, aí você tem o custo da busca de outro profissional, o treinamento e a curva de aceleração dele até chegar aonde o outro tava, todo esse movimento pode chegar até a ordem de 5 a 10 vezes a remuneração daquela posição. E isso pra gente é de certa forma baixo, porque eu tenho esse longo, o perfil do nosso funcionário é de ficar muito tempo. Então em termos de benefício econômico pra gente a manutenção dessa boa relação se dá mais fortemente nesse aspecto. Você tem todo o acúmulo de experiência, o próprio clima operacional. Às vezes a gente brinca assim que o pessoal comanda só pelo olhar, sabe só de olhar. Está operando ali, mas só de olhar um pedaço da máquina, um olha pro outro e já sabe o que precisa ser feito. É uma figura de linguagem, mas é pra mostrar exatamente o que essa experiência traz e do ponto de vista de RH ela tem outro benefício também. Uma coisa é você ter uma pessoa que está a 5 anos na companhia treinando um novato, outra coisa é você ter uma pessoa com 20 anos de fábrica treinando um novato.

Entrevistador: Ela tem toda uma relação com a empresa.

Marco Antônio: É diferente. Cria uma simbiose grande. Então a gente tem hoje uma característica. O setor, se a gente pegar, isso a gente usa como referência, os últimos 15 anos desde quando começou o plano real, se você pegar pelo IPC-FIPE ele tem ali mais ou menos acumulado de inflação nesse período de 240, 250%. Alguns subiram mais, outros subiram menos. Você pega lá energia não faz parte desse indicador, mas energia nesse período subiu 400%, alimentação 280%,

transporte 300%. Tem um item ali que só subiu 20% nesse período todo que é vestuário. Então, a ponta lá da indústria têxtil que é o vestuário nos últimos 14,15 anos só cresceu 15%, 20%. Isso aí se transfere para o ambiente fabril. O que acontece a gente sofreu nesse período do achatamento dos preços, um estrangulamento violento, desproporcional das margens de resultado do setor. Se você pensar energia subiu 400%, pessoal nesse período se você pegar o INPC que é o índice que a gente utiliza, 260%. Mas o preço do produto final só subiu 20. Eu tive ganhar em produtividade, tive que ganhar em corte de custo, no processo novo eu tive que mudar a matéria-prima, tive que reinventar senão não estava trabalhando hoje ainda. E aí o que acontece, isso de certa forma pressiona, pressiona, pressiona e acaba por pressionar também a capacidade de remuneração dessas indústrias têxtil. E a gente começa a ter uma baixa capacidade de retenção que foi isso o que seu Antônio comentou exatamente isso. Se por um lado temos profissionais muito bem formados na indústria têxtil em termos de maquinário ele é complexo. Não é qualquer...

Entrevistador: Ele fez uma analogia interessante. Você treina para mexer com aquelas máquinas, a pessoa sai dali e pode até pilotar um avião.

Marco Antônio: Isso não é analogia não. Isso é fato. Um mecânico formado têxtil pleno, já habilitado, ele trabalha em qualquer segmento de transformação. Ele vai pra uma siderúrgica, ele vai pra uma metalmeccânica, ele vai para frigoríficos, ele vai pra qualquer segmento. Agroindústria tem capacidade de pagamento relativamente alto, puxa o pessoal num tenha dúvida. E aí pesa muito você ter todo o relacionamento que vai além da remuneração, isso como um instrumento de retenção também. Porque economicamente se você começa a perder um atrás do outro aí pra buscar no mercado são profissionais caros. Então, a nossa opção é o que, vamos formar. Tem todo um processo de treinamento, desenvolvimento, habilitação e aí quando ele está no ponto vem alguém e recruta. Economicamente isso é muito honeroso. A gente tem que compensar isso com todo um ambiente de trabalho, com todo vamos dizer assim itens não financeiros aí começa a pesar. Essa tensão do plano de saúde, tensão de atendimento aos filhos. Nas campanhas por exemplo, na época de certificação foi muito legal o envolvimento dos funcionários, tinha todas as campanhas também da empresa, de treinamento, mas em paralelo a gente fez campanha com os filhos dos funcionários. Então por exemplo coleta seletiva. A gente chamava os meninos, trazia as turmas, fazia para eles implantarem na casa deles a coleta seletiva. Porque uma coisa é o pai estar lá dentro da empresa: “Ah isso é coisa da empresa”, aí ele chega lá na casa dele e vê lá o menino colocou 3 lixeirinhas: “Oh pai essa aqui é para papel, essa daqui é pra lata”. Ele começa a estender esse conceito, não é algo do trabalho dele, é um conceito para ele aplicar na vida dele e isso automaticamente retorna para dentro do trabalho.

Entrevistador: Já começa a ficar normal para ele nos ambientes.

Marco Antônio: Não é uma coisa para ele praticar quando estiver vestindo uniforme, eles vão praticar pro princípio não por causa isolada.

Entrevistador: É interessante tentar mudar a mentalidade em um nível que estende a comunidade. É o efeito multiplicador.

Marco Antônio: Eu estou lembrando do plano de saúde. Tivemos uma preocupação com essa questão da manutenção da comunidade. Ano passado pela questão da inserção a gente precisou fazer um ajuste na produção e a gente dispensou uma parte do efetivo. Esse pessoal que foi dispensado, a gente sustentou para eles durante um ano, está vencendo agora, o plano de saúde. E mesmo não trabalhando na companhia a gente bancou pra eles o plano de saúde, pra eles e pras famílias durante um ano. Especialmente em Pirapora teve um impacto que é difícil você quantificar isso é uma ação qualitativa. O impacto social que teve da pessoa saber, tudo bem estou desempregado, vou ficar desempregado durante esse tempo, mas pelo menos a segurança de que se eu tiver uma emergência tenho médico e do melhor padrão que você poderia considerar. Não é nada de segunda categoria, não é. O mesmo plano de saúde que os funcionários tem da fábrica, eu como diretor da companhia também tenho. Todos os diretores, todos os gerentes tem o mesmo plano.

Entrevistador: Isso é interessante. Não tem mudança de planos para níveis hierárquicos.

Marco Antônio: Se eu estiver em Pirapora e precisar de um atendimento, o médico que vai me atender é o mesmo que atende um operador de uma máquina. E isso é bastante significativo.

Entrevistador: Essa informação que você está me passando é completamente fora da obrigação legal da empresa.

Marco Antônio: A gente fez 4 pontos na rua. Primeiro na verdade a preocupação, porque isso aí não é feito de maneira unilateral. Todas as ações sociais nós temos a preocupação de sindicatos envolvidos. Temos uma relação hoje muito boa com os sindicatos, acho muito em função dessa preocupação. Essa ação social não é tratada de forma unilateral da CEDRO. A preocupação de saber e usar do ponto de vista do sindicato como fonte de informação, como parceiro pra poder, é bom pra eles e é bom pra gente. Por exemplo, consultório odontológico eu tenho dentro da fábrica, mas eu ajudo o sindicato também. Esse tipo de parceria cria pra gente um clima extremamente favorável. Hoje por exemplo falar assim, você tem atrito com o sindicato? Com certeza eu tenho uma relação muito boa com o sindicato, de parceria mesmo. É lógico, eles tem os interesses deles. É sempre um processo de negociação. Mas a gente está longe de sentar em uma mesa e sermos oponentes, rivais. Eu tenho até um certo ritual de quando estamos fazendo alguma negociação a gente tira os crachás, você deixa o seu crachá do sindicato ali e eu deixo o meu da empresa ali, porque agora nós temos um problema comum pra resolver.

Entrevistador: E a preocupação é sempre o melhor para o...

Marco Antônio: A negociação é tratada como um problema comum, é independente de quem está sentado na mesa, não é um defendendo um lado e eu defendendo outro. Nós dois temos de chegar em um acordo pra resolver esse problema. Ai depois que acabou cada um põe seu crachá e vai cuidar da sua vida. Agora esse pacote de desligamento que fizemos ano passado tinha a questão da Unimed que é do plano de saúde, o kit escolar que é pra todos os filhos que foram dispensados naquela época e como o ano já estava em curso e elas já tinham recebido o kit escolar, todos receberam agora em janeiro de novo mesmo não estando na companhia, participação em resultados e garantimos pra eles o retorno preferencial. Tanto que em Pirapora, por isso que estou enfatizando isso, principalmente esse ultimo item é uma relação de confiança que você consegue estabelecer. Lá 80% do pessoal que foi dispensado, no máximo 5 meses depois já estavam trabalhando de novo.

Entrevistador: Deu prioridade para essas pessoas.

Marco Antônio: Deu prioridade pra eles, claro. Sete lagoas demorou mais pra aquecer. A gente separa a linha do Dene que é o **índimo** e a linha dos coloridos que são os brins aqui em Sete Lagoas. Agora em fevereiro a gente retornou boa parte do pessoal. Eu digo que 60% do pessoal que retornou eram ex-funcionários, os que foram dispensados naquela época. Então tem uma confiança né. Você não faz isso de uma hora pra outra.

Entrevistador: E não estabelece isso como mero gogó. Isso em ações mesmo.

Marco Antônio: Não. Isso é coisa muito concreta. E mais uma vez eu te falo, o contexto, o pacote que a gente tem hoje de repente pode até estar abaixo da média de mercado. Porque quando a gente vai olhar o mercado como por exemplo, sete lagoas eu tenho a AMBEV agora, a IVERGO, tem a Elmas Chips, tem a Bom Bril, tem uma série de atividades industriais que tem todo o ponto siderúrgico ali em volta que tem o poder, vamos dizer assim, esses negócios tem margens que nós não temos hoje. Eles podem, por exemplo, o pacote deles ser mais substancial que o nosso, mas dentro do têxtil eu desconheço quem tem um pacote como o da CEDRO.

Entrevistador: E tem outra coisa. A questão da responsabilidade social ela não passa só como uma ação social para o empregado. Tem a sustentabilidade da empresa. Se você não fazer isso você não consegue dar o outro lado.

Marco Antônio: Se eu não pensar na sustentação da empresa, vou pegar o exemplo de Caetanópolis é a única cidade industrial do Município. Eu tenho ali 300 pessoas, 400 pessoas, mas se a gente fizer uma conta que é a mesma que a gente usa pro setor em média são 4 indiretos. Então esses 300 vai se transformar em 1.200 e aí já incluído o efeito-renda também e se cada um desses 1.200 foi um pai de família e cada família tiver em torno de 4 pessoas então nós temos ali 5.000 pessoas que de alguma maneira estão sob a influência daquela atividade industrial. Uma cidade que deve ter, Caetanópolis deve ter uns 20.000 habitantes, não deve ter isso, uns 15.000 habitantes, nós estamos falando de 1/3 do município tem algum relacionamento ou depende economicamente de alguma relação econômica com aquela atividade ali. Se cessar aquela atividade, desmonta. Desmonta a arrecadação da prefeitura, desmonta toda a injeção de dinheiro que você tem ali. Então a questão social passa como uma própria manutenção da saúde do negócio sem dúvida. Pirapora, eu arrisco dizer que hoje, uns 30% da arrecadação do município está vinculado à atividade da CEDRO. Sete Lagoas não. Sete Lagoas hoje já tem outro perfil, já tem uma diversificação muito grande em termos industriais, mas nessas duas outras cidades a saúde do município é diretamente proporcional a saúde a CEDRO.

Entrevistador: E em Caetanópolis é uma fábrica lucrativa? Porque são 350.

Marco Antônio: É. Ela é redondinha. Porque assim, sabe o juiz de futebol quando pessoal que gosta de futebol fala assim: “O juiz foi bem quando ele não foi notado”.

Entrevistador: Porque quando ele é notado, ele é notado...

Marco Antônio: Porque tem algum problema. Mas lógico tem aspectos que são extremamente positivos lá. O índice de qualidade dos produtos dela é extremamente, está entre os melhores das quatro fábricas. Mas ela é redondinha, ela não dá problema, ela cumpre o papel dela de uma forma como combinado. Essa talvez é a principal característica dela. Tem, e ela é referência nesse aspecto, essa questão de tempo de casa é muito mais forte. A gente foi fazer os homenageados agora, todo ano a gente faz retornou agora tem 2 anos, mas assim a fila maior dos homenageados de casa é lá. Apesar de não ser a maior fábrica, a relação de maior tempo médio maior é lá. E isso você vê nas pessoas. Acho que seria interessante se você quisesse conversar com o próprio gerente de lá e conversar com os gerentes das fábricas, conversar com o responsável nosso pela área de gestão integrada mais com o enfoque ambiental, acho que seria bem legal se quisesse explorar esse lado. Porque eu estou te dando aqui uma visão mais de negócio. Com eles você vai ter mais detalhes, exemplos mais práticos do dia-a-dia, essa política como ela se reflete no dia-a-dia das pessoas.

Entrevistador: Isso é muito interessante, como as duas faces se relacionam até mesmo pra você ter uma consolidação de como é o processo da empresa. Você falou aí da interação do sindicatos. Gostaria que falasse também porque a questão da ação social e da responsabilidade social passa muito pela parceria e pela co-responsabilidade da empresa também, por exemplo, a questão dos fornecedores, com as questões éticas, como os fornecedores também tem a preocupação de ter a preocupação ambiental, a preocupação também com os recursos humanos dela, como se dá isso? Como que a empresa vê isso? E como ela consegue recrutar esses fornecedores, fazer essa relação com os fornecedores?

Marco Antônio: A questão dos fornecedores...

Entrevistador: É até difícil né.

Marco Antônio: Vamos entender quem é o universo dos fornecedores da CEDRO. O principal insumo nosso é o algodão.

Entrevistador: Você tocou em um ponto interessante, a questão do Norte de Minas que era produtor. Se você puder explorar um pouco isso.

Marco Antônio: Minas hoje, a produção a cada vez menor infelizmente. Tem todo o problema de incentivo, tem o **COMINAS**, mas a cada ano que passa a gente está percebendo um decréscimo na

produção de algodão. Depois tem uma gama grande de produto químico e aí a gente tem produtos importados basicamente. A terceira em ordem de grandeza, terceiro grande insumo entra a energia isso também muito ligado a questão ambiental. A matriz nossa é basicamente energia elétrica, parte da CEMIG e parte geração própria, e a parte térmica, vamos dizer aí nós temos as caldeiras é óleo combustível, em baixíssima quantidade hoje, lenha, em grande quantidade, e já usamos no passado esterco bovino. Foi um projeto que a gente desenvolveu dentro dessa lógica ambiental em substituição ao óleo. Então a gente captava nos frigoríficos. Esse projeto foi desenvolvido inclusive por uma pessoa que você pode conversar, é o Marcelo Arenga que é o gerente da área ambiental. Em substituição ao óleo de petróleo. Infelizmente esse projeto parou, porque a tecnologia que nós desenvolvemos vazou, outras empresas ficaram sabendo e começou uma demanda muito grande por esse insumo, o preço disparou e pra gente ficou economicamente inviável. Pra outras ainda é viável, porque o pessoal ainda continua usando, mas pra gente ficou inviável. E aí hoje a gente usa basicamente a lenha na nossa matriz, lenha de reflorestamento. Mas voltando. Acho que você pergunta...

Entrevistador: Da relação que se dá entre empresa e fornecedores.

Marco Antônio: Então, do ponto de vista dos fornecedores, principalmente da questão ambiental, a regulamentação se dá pela 14.000. Esse é o princípio. Apesar de termos duas unidades que não são certificadas, os princípios que estão implantados lá nas duas unidades em Pirapora são certificadas, a gente tem o sistema de gestão ambiental que é aplicado pra todas as unidades e em função dele temos duas unidades que são certificadas. Se eu quisesse submeter as outras duas a um processo de certificação como as regras são definidas pelo sistema pra todas as unidades e pra todos os processos eu poderia ter essas outras unidades certificadas. O que eu estou tentando te falar é que o processo é o mesmo para todas. Só que eu tenho uma característica, foi conveniente certificar duas unidades, porque eram duas unidades que exportavam e o selo naquelas duas unidades eram importantes. Mas o princípio está lá independente da certificação. Do ponto de vista dos fornecedores na questão ambiental, toda a questão das normas está atualizada pelo que a ISO pede. Agora do ponto de vista de responsabilidade e comportamento ético, a questão da conduta, aí não só em relação aos fornecedores, empregados, empregadores, partes relacionadas, acionistas é regido pelo código de ética. Você já tem? Você chegou a ver o nosso?

Entrevistador: Eu vi. Acho que tem no site.

Marco Antônio: Tem no site, se você não tiver eu consigo. Certificação trouxe pra gente a normatização, a regulamentação do ponto de vista ambiental, o código de ética ele trouxe, ele é uma síntese de um conjunto de práticas, que nasceram na companhia e foram desenvolvidos ao longo dos anos. Mas isso foi um trabalho inclusive conduzido por uma conselheira há 3 anos atrás e ela conseguiu fazer uma síntese de todo esse conjunto de práticas debaixo desse código. E ele é por exemplo, funcionário vai entrar na companhia, novato. Ele passa lá pelo sistema de integração, pelo período de integração e um dos momentos de integração é justamente discutir aquele código de ética, aonde ao final da discussão ele assina que é o termo de compromisso e isso fica documentado que ele conhece, concorda e que vai praticar e se submeter aquelas normas que estão ali. Se ele concorda ou discorda é outra história. Mas a partir do momento que ele tem ciência e sabe que a companhia opera daquela forma, ninguém é obrigado a fazer o que não quer. Ele tem o arbítrio de poder escolher.

Entrevistador: E tem uma coisa que as outras empresas não fazem que é mostrar o que é correto de se fazer, o que a empresa quer, a concepção da empresa.

Marco Antônio: E se isso na concepção pessoal dele é correto ou não é questão de juízo de valor. Mas o que a gente se preocupa é o seguinte a nossa regra está clara, é isso daqui. E dentro dessa questão desse mecanismo, dessa formalização, a gente tem um mecanismo que é o comitê vamos dizer assim é suprapartidário. Esse comitê é responsável por receber todas as questões relativas a infrações ao código. Ele é formado por membros do conselho da área de recursos humanos, da área

industrial, do sindicato, um presidente do sindicato. Pode parecer até um contrasenso trazer um representante de sindicato pra discutir questões internas da companhia, mas pelo contrário, já que a gente adotou uma linha de parceria e confiança, então nada mais lógico do que eu trazer esse camarada para discutir internamente questões que ele vai ficar sabendo mais cedo ou mais tarde talvez por linhas tortas, então que ele saiba por linhas... que ele saiba por nós. Então, esse comitê ele recebe, são vários os casos. Eu não me envergonho de ter tido as falhas nos processos. Eu me envergonharia se a companhia não tratasse e o comitê nesse aspecto tem funcionado muito bem. Ele é independente. Ele não tem autonomia de sanção, por exemplo, ele não pode determinar uma sanção a um empregado, a um gerente, mas ele tem o canal direto de comunicação com os diretores e com os gerentes pra solicitar e recomendar atuação em algum caso. Então, por exemplo, eu tive lá uma chefia que desacatou ou teve um tratamento indevido. O comitê é um dos canais aonde aquele operar ou aquele funcionário se sentiu constrangido ou de alguma forma entendeu que alguma coisa ali não estava conforme foi informado pra ele como sendo as normas de conduta. O comitê é o ponto onde, já aconteceu mais de uma vez, ele faz a denúncia, onde ela não é anônima mas é sigilosa. Nenhum dos diretores aqui tem conhecimento de quem são os...

Entrevistador: De quem fez a denúncia.

Marco Antônio: Nenhuma. A gente sabe do teor de todas as denúncias que foram feitas, mas de onde elas partiram...

Entrevistador: Porque aí dá até segurança para o funcionário de fazer a denúncia, porque senão você cria um mecanismo que não funciona.

Marco Antônio: O comitê não recebe nenhuma denúncia que seja anônima. Eu entregar, mas não quero me identificar. Chegou uma carta anônima. Carta anônima não funciona.

Entrevistador: Até para dar credibilidade.

Marco Antônio: Não funciona. O comitê não recebe carta anônima. Eu, por exemplo, a minha gerente de recursos humanos é membro do comitê. Ela me reporta casos como membro do comitê, mas não como gerente de recursos humanos. E em alguns casos que se aplica a própria área nossa, um membro do comitê pode me procurar e falar: “Olha, dentro da área de recursos humanos está acontecendo isso, isso e isso”. Então tem certas questões que precisam ser reavaliadas. Mas eu nunca sou informado da fonte da denúncia, sou informado do fato. As providências que foram tomadas eu tenho que retornar ao comitê e o comitê retorna ao solicitante, ao demandante, coisas dessa ordem. A gente já teve casos de advertência, até mesmo de dispensa, em função de comportamentos que não estavam adequados. E o comitê junta todas as peças.

Entrevistador: Isso em nível interno né?! E com os fornecedores como isso funciona? Se você acha que não está se adequando a isso.

Marco Antônio: Varia muito da negociação. Eu vou te falar que problemas com fornecedor eu tenho muito poucos. É tradicional, mas aí não é um privilégio nosso e isso do grupo de recursos humanos que eu faço parte e que a gente discute, é tradicional você ter problemas com prestador de serviços, com mão-de-obra terceirizada é mais comum. Mas os fornecedores tradicionais: fornecedor de algodão, fornecedor de produtos químicos, não me causa grandes problemas tanto do ponto de vista social como do ponto de vista ambiental. Primeiro o algodão é algo que do ponto de vista ambiental tem impacto quase nulo. Então não é um produto agressivo. E a parte dos produtos químicos é extremamente controlada. São empresas estabelecidas, são fornecedores...

Entrevistador: São grandes empresas né.

Marco Antônio: São grandes empresas. Você não compra um corante índimo num bazar da esquina. A gente está falando aí é de uma **Bast** alemã, é uma Clarit também, são empresas de porte que não podem se dar o luxo também de ter o seu nome colocado ao sabor do vento. Eles tem uma necessidade de ter pré-requisitos muito bem estabelecidos que a própria legislação ambiental não

depende de mim pra poder ir na fiscalização em cima deles, ela vai direto. E são atividades extremamente visadas. O químico é uma atividade pesada para a industrial ambiental. A petroquímica de uma forma geral. Então não temos tantos problemas. Acho que a principal questão que os fornecedores são regidos pelo código de ética também tanto pela parte de gestão ambiental como pela parte de comportamento pelo código de ética. Mas não é o meu problema significativo e aí tenho pegar no gancho do código de ética e ele abre pra mim todo um universo aí pra gente. Aqui fala do comportamento.

Entrevistador: Transparência.

Marco Antônio: Aqui traz o que são todos os valores da companhia que devem ser qualificados e as pessoas que estão aqui alinhadas com ele. Mas está as regras de comportamento. Acionistas estão aí, gerentes da companhia, os gerentes da companhia estão aí, os empregados estão aí, os fornecedores estão aí, a comunidade está aí.

Entrevistador: Relação com os concorrentes, de respeito. Aqui tem a relação com o governo. É um outro parceiro. A empresa procura cumprir a legislação e tal. E o governo tem transferido cada vez mais pra empresa essa parte social. Como se dá isso? Vocês já cumprem bastante e muito mais. Ontem até o Seu Adelmo estava colocando isso: “O que mais o governo que é só cobrar e não faz a parte dele”. Como você a parte do governo em relação a empresa ou ao setor têxtil em geral? A contribuição dele... É uma pergunta ampla eu sei.

Marco Antônio: Não, mas vamos lá. Questões básicas que traduzem, eu acho que se os mecanismos de governo funcionassem da forma como deveriam e da forma como a gente paga pra funcionar, todo rol de impostos que são recolhidos, o imposto que é recolhido desde o faturamento até no lucro não precisaria ter plano de saúde, eu não precisaria ter benefício de alimentação e não precisaria ter suplemento de educação. Hoje devo ter aí umas 40 pessoas com bolsa de estudo da companhia. 40 funcionários. Pode parecer pouco dentro dos 3.000, mas são funcionários que estudam, que estão conseguindo fazer um curso de graduação, fazendo um curso técnico, porque a companhia aporta recursos pra eles poderem fazer isso, de outra forma eles não fariam. Cadê o Estado numa hora dessa? Não tem Estado nesse aspecto. Então educação, saúde e alimentação são questões que hoje eu tenho plena certeza que a gente paga por elas, paga caro. Mesmo porque no caso da CEDRO eu posso falar de todos os **exs** posso falar de boca cheia não passa um centavo de imposto aqui que não tenha sido recolhido. Então eu tenho o pleno direito, posso falar sem dor na consciência nenhuma e exigir a contrapartida. E a gente não tem. Quanto do meu custo hoje, uma parcela significativa do meu custo pessoal hoje ela é devida a necessidade de eu suprir necessidades dos meus funcionários que o Estado não vai cumprir. Tive um caso anteontem, uma recém-nascida lá em Pirapora. A mãe funcionária da empresa, neném pré-maturo, teve complicação no parto transporte ela ao médico. A Unimed colocou um helicóptero em Pirapora e veio para Belo Horizonte, mãe e filho. Pelo SUS acho que ela não conseguiria não. Poderia demorar um pouquinho né. Ia ter que entrar na fila.

Entrevistador: Questões que não dá tempo né.

Marco Antônio: É urgente. O funcionário nosso precisa, quebrou um dente tem um consultório lá dentro pra ele. Tem um consultório pra ele ir lá, senta e resolve. Eu não disponibilizo pra ele um tratamento estético, ele não vai colocar aparelho lá, mas o básico ele vai fazer. Eu pago pro Estado, eu pago contribuição social, eu pago todos os impostos do sistema Aécio, todas as contribuições que você imaginar. Mas eu também pago pelos serviços que eles não estão me prestando. Eu te garanto que dentro do meu custo de pessoal isso é muito pesado, muito significativo.

Entrevistador: Pelo que você está me dizendo aí a responsabilidade interna da empresa é muito grande e também tem a responsabilidade externa, que você fez uma alusão a Caetanópolis e em Pirapora também tem algumas ações na comunidade. Como você mensura isso em relação as internas e quais são essas ações nas comunidades envolvidas?

Marco Antônio: De uma forma indireta, acho que a primeira mensuração se dá pela própria avaliação do clima institucional. Acaba que as respostas que são dadas, e tem sido feito anualmente essa avaliação, querendo ou não, tudo bem as perguntas são dirigidas ao ambiente de trabalho, ao relacionamento empresa-empregado.

Entrevistador: E que é uma grande responsabilidade suas.

Marco Antônio: Eu não tenho a menor dúvida. Eu posso ter uma excelente relação aqui estritamente de trabalho, cumpro todas as minhas obrigações tudo certinho, mas se esse camarada tiver com algum problema em casa, a mulher dele está doente e ele não tem pra quem recorrer, o filho não tem caderno pra ir pra escola, ele vai botar parte dessa responsabilidade ou vai trazer carga negativa pra empresa. Então, boas respostas, um bom nível de resposta na pesquisa de clima é um indicador formal pra isso, apesar de ser indireto. Ali não tem nenhuma pergunta referente ao nível de assistência, apesar de que tem se a assistência que ele recebe é adequada ou não. Agora as demais ações, até o próprio balanço social é um indicador formal. A gente usa um modelo do **E-BASE** para quantificar e a avaliação pontual dos eventos que a gente faz. Então por exemplo, Sete Lagoas ano passado caminha ecológica tava lá. É ate um misto de social com ambiental. O nível de adesão é um indicador. Os eventos do dia-a-dia é voluntariado.

Entrevistador: A empresa incentiva o voluntariado?

Marco Antônio: Incentiva. Tanto que a gente tem o que chamamos de semente CEDRO que são os voluntários. A gente tem em todas as comunidades hortas comunitárias. Em Pirapora é enorme. Em Sete Lagoas tem. Caetanópolis tem. Então são voluntários. A quantidade de pessoas envolvidas nesses programas é um indicador. O nível de participação no dia V. A quantidade de pessoas envolvidas no dia V. É um indicativo. Ou a gente tem uma pesquisa de clima como indicador indireto, o balanço social como indicador direto e a avaliação pontual desses eventos, são uma forma de saber. A adesão aos eventos é um outro indicador.

Entrevistador: Do ponto de vista da mensuração você teria...

Marco Antônio: Essas três fontes de informação.

Entrevistador: E que programas você teria?

Marco Antônio: Hoje formal, semente CEDRO é um programa. Talvez o programa de voluntariado. Esse é o mais significativo. E a gente tem tentado na medida do possível que todas as iniciativas que populavam de forma isolada, elas converjam para esse programa. Até pra gente saber de uma forma mais estruturada e mensurar o que que está acontecendo. Então de voluntariado é isso. De ação junto a comunidade, tem toda a questão de parceria, por exemplo a gente tem em Pirapora com as instituições educacionais. A gente incentiva que os nossos funcionários, principalmente os mais graduados como os gerentes sejam membros dessas instituições. O que é uma forma de conhecermos a demanda dessa instituição e estar lá dentro atuando de forma a participar delas. Um dos gerentes lá de Pirapora é membro do conselho de administração da faculdade de Pirapora. É muito próximo. Todo programa de doação, a gente procura focar e canalizar todas as doações nossas pras comunidades em que estamos envolvidos. Aqui chove o dia inteiro. Toda semana eu recebo pacotes de cartas: “Não eu quero doação pra associação não sei o que, doação para hospital num sei o que, meninos da creche num sei aonde”. Então se a gente fosse atender tudo, muito difícil. Então a gente tem a política de privilegiar o hospital. Ah tudo bem, recebi 10 prestações do hospital lá, dessas quais são de Pirapora, Caetanópolis e Sete Lagoas. Porque aqui vão estar as pessoas que vou estar beneficiando dizem respeito direta ou indiretamente a empresa.

Entrevistador: A comunidade onde a empresa está inserida. É uma resposta da empresa à comunidade.

Marco Antônio: Tem essa política de direcionamento.

Entrevistador: Essas ações são continuas?

Marco Antônio: São. O dia V por exemplo, o voluntariado segue o calendário da Fiemg. As hortas que não estão dentro do dia V funcionam 365 dias por ano. Inclusive a horta de Pirapora fornece tanto para o restaurante da fábrica como pros hospitais e creches da cidade. E a custo simbólico para os funcionários também. Então, normalmente quinta-feira, sexta-feira, R\$ 0,50. Ele passa lá e recebe uma cesta mesmo. Depende também do que tem na época. Verdura, legume. Por R\$0,50 ele recebe um pacote que vai dar pra semana inteira. O sacolão dele está feito já.

Entrevistador: Então é um subsidio muito grande, fora a alimentação que a empresa...

Marco Antônio: Fora a alimentação que você tem certeza que é de boa procedência. Então ela é direcionada parte para os nossos refeitórios, parte para os funcionários e parte para as instituições da cidade. Isso é mais no âmbito social. A gente tem ainda, vamos dizer mais no âmbito cultural, a gente tem o próprio museu. Ele é mantido por nós, mas é aberto a comunidade. É muito freqüente a visitação. A banda que tem uma orquestra é mantida pela companhia. A maior parte dos músicos são funcionários em Caetanópolis também. E do ponto de vista ambiental, é difícil falar de uma forma isolada, mas os três grandes eixos ambientais: água, o uso racional e a devolução dessa água em condições adequadas ao meio-ambiente, o uso racional do recurso água; a questão do balanceamento da matriz energética, esse é um ponto bastante sensível, porque determinadas áreas, eu tinha falado óleo, lenha, sebo e gás natural. Em determinadas épocas, por exemplo, o óleo, isso tem uma flutuação muito grande, já teve época do óleo ser o insumo mais barato dos quatro, mas ele com certeza é mais agressivo. Eu carregar tudo que fosse possível só com óleo, eu teria um peso muito grande. Então buscar o equilíbrio da matriz de forma da gente ter o menor numero possível de emissões. Você ter o controle das emissões é muito importante. E um terceiro programa que diz respeito aos resíduos, especialmente os resíduos do tingimento. O efluente que sai do tingimento, aquela “água suja” carregada de corantes ela vai pra uma estação de tratamento e ai tem duas saídas: você libera a água tratada, mas tem o resíduo que ficou ali, aquela lama, o sólido do corante. Se eu não me engano são 80 t por mês a ser recolhido.

Entrevistador: É muita coisa.

Marco Antônio: Muita. A gente leva para o que a gente chama de **mad** application, um programa que a gente tem uma fazenda. Então ele é transformado em fertilizante é colocado no solo, e isso gera capim que depois pode ser destinado a alimentação de gado. Mas aquele resíduo ele não é...

Entrevistador: Jogado de qualquer forma na natureza.

Marco Antônio: Ele é tratado. E o algodão que no ano passado representava a maior quantidade de resíduo, hoje a gente reaproveita de 1 t de algodão, ele tem de fibra ai dentro uns 96% de fibra. A gente aproveita 99% dos 96%. E o restante é terra, caule, folha, é matéria orgânica que é transforma em **brique**, é um tijolo. Isso ai também vai pra alimentação de gado e fecha o ciclo. Não é um resíduo que é jogado fora. Tudo que a gente tem de insumo, o programa ambiental consegue hoje devolver ou dispor aquele resíduo de uma forma que não cause dano externo.

Entrevistador: O Seu Antonio colocou que ele tentou, não era um programa, mas ele tentou em determinada época, o Norte de Minas era um grande produtor de algodão, algodão nunca foi de qualidade adequada a tecnologia têxtil, mas existem estudos que falam que poderia ter uma semente melhor, tentar isso lá no Norte de Minas. Então nesse nível de discussão, ele falou que teve uma época que ele tentou financiar até na questão no tomada do algodão lá, na questão do ProalMinas, financiar uns produtores, porque eles já estavam endividados, os bancos já na davam financiamento e a empresa fazia isso. Só que esses produtores acabavam não pagando para ele o financiamento e nem davam algodão de qualidade. Ele colocou um termo que não me lembro, sei que era um algodão que não servia de forma alguma, não tinha como aproveitar nada. A CEDRO teve algum tipo de programa dessa grandeza?

Marco Antônio: Não. Está dentro da política do bielo financiamento. O que a gente procura fazer...

Entrevistador: Porque assim, era grandes produtores, uma preocupação social sim porque eram grandes produtores, grandes produtores não, tinham grandes quantidades de pequenos produtores que produziam e que hoje vivem em região extremamente pobre.

Marco Antônio: O capital necessário pra você financiar um programa dessa natureza, além do risco, dele ser muito alto, envolve um risco muito grande e até da situação que te falei do achatamento...

Entrevistador: Não dá pra ser uma ação isolada de uma empresa. Terei que ser um consórcio.

Marco Antônio: Não dá. De grande porte. Então como a CEDRO trabalha nessa questão, existe por exemplo, o caso de Minas, o sindicato o qual nós somos filiados que representa as indústrias, do qual Aguinaldo já foi presidente, hoje é o Adelmo que você conversou ontem né. Então politicamente esse pool de empresas representado pelo sindicato trabalha junto ao Estado pra ter programas como o ProalMinas que acaba revertendo em benefício para o produtor.

Entrevistador: O Seu Adelmo estava extremamente decepcionado com o ProalMinas.

Marco Antônio: Apesar de que o ProalMinas cada ano que passa está diminuindo.

Entrevistador: Depois que ele me colocou que foi um programa que eles acreditaram muito e não conseguiu nem um tipo de...

Marco Antônio: A gente tem, todas as empresas tem cotas. Na verdade a essência dele é: as empresas se comprometem a comprar o algodão mineiro, tem cotas de volume, em troca o governo abate parte do ICMS devido pelas empresas. Então cada quantidade que você compra, você tem um desconto no ICMS. A lógica do mecanismo é essa. Mas mesmo com essa lógica, tem estados hoje que benefício maior em termos de fornecimento, pela qualidade, pelo próprio volume. Hoje a produção está no Mato Grosso, Bahia, São Paulo ainda tem. Hoje maior parte da produção está em Mato Grosso.

Entrevistador: Você abater do ICMS a quantidade que você perde pela qualidade do algodão é compensatório?

Marco Antônio: Não necessariamente. Até o próprio preço de custo desse algodão.

Entrevistador: Não consegue competir né.

Marco Antônio: Não. São uma série de fatores. Desde a logística, entrega. Parece absurdo né, o fato de estar perto ali deveria não ter problema, pode acontecer problema de logística, a qualidade em si e o preço de diferença dele. Então quando você soma todos esses fatores ele não é produtivo. Se fosse estava tendo expansão. Ai tem uma série de fatores que podem estar por trás disso. Mato Grosso porque é um grande produtor é um negócio né. Devem ter propriedades imensas. São empresas que produzem algodão. Lógico que você vai ter pequenos produtores também. Mas você tem áreas imensas que estão sendo cultivadas. Norte de Minas, características: a maior parte são pequenos produtores que precisam de incentivo, o problema da escala que é muito grande. O algodão hoje demanda uma mecanização na colheita.

Entrevistador: Isso foi uma questão que Seu Adelmo falou comigo.

Marco Antônio: Que pequenos produtores não vão conseguir.

Entrevistador: Pelas características de serem pequenos produtores. Um orientando meu estava fazendo um trabalho sobre o algodão em específico e a gente foi na EMATER, na EPAMIG e a ideia na época, ainda estava no início dos anos 2000, era de um consórcio entre os pequenos produtores. Então pegar esses pequenos produtores e trabalhar em uma grande...

Marco Antônio: Uma espécie de cooperativa.

Entrevistador: Isso. Cooperativa. Não é consórcio não. Mas isso também não foi a frente me parece.

Marco Antônio: A cooperativa, até aonde eu conheço porque dessa área não tenho conhecimento profundo, me parece que ela funciona bem do ponto de vista da venda, ou seja, ela é um canal de escoamento da produção. Mas da produção em si, eu desconheço que tem a mesma força, ela como fomentadora da produção ou gerenciadora da produção, ela tenha a mesma força ou papel que ela tem como escoadora da produção.

Entrevistador: Mesmo porque pelas características da região, a produção é muito isolada. É um produtor aqui, outro ali.

Marco Antônio: Não são contínuos. Ai você imagina, forma um pool lá 20 produtores. Eles compram 3 colheitadeiras. A colheitadeira trabalhou aqui, não vai ser sequencial pular de uma propriedade pra outra. Ela está aqui, vai ter que deslocar pra vir aqui na outra e vai ter que deslocar pra ir na outra, só isso ai você já tem uma perda na produtividade.

Entrevistador: Sem falar que tem o treinamento desse pessoal. Esse era um grande problema, tanto da EMATER, a EPAMIG a mais nova de estudo, mas que também foi colocado por eles. A questão do treinamento, que não existe pessoal. E ai é que está a questão do governo. Cadê o governo? Então a parte da transferência.

Marco Antônio: Entre treinar, por exemplo, dar trabalho, e dar o bolsa família, é mais fácil dar o bolsa família.

Entrevistador: E em nível de visibilidade, de repente é maior. E com a parte da confecção, como é a interação? Vocês fazem, não sei se é uma prática da têxtil em geral, mas eu vi isso na Coteminas. Eu fui em uma associação de costureiras, pequena, 3 costureiras totalmente informal e que estão lá e nem podiam em atender direto, “não tenho muito tempo não, que eu tenho que fazer essa encomenda da Coteminas”. Essa é algum tipo de...

Marco Antônio: Não. Nosso processo é fechado. Eu não tenho...

Entrevistador: Nenhum tipo de contratação, subcontratação.

Marco Antônio: Não.

Entrevistador: Porque a questão competitiva da têxtil e ai é um diferencial, ficou muito acirrada, principalmente com a concorrência com a China.

Marco Antônio: No caso a linha de produtos específico da Coteminas é diferente da nossa. A Coteminas é cama, mesa, banho e malha. E a nossa o que a gente chama de tecido plano pra vestuário. É o índimo e o brim. Então até a própria estrutura de produção é um pouquinho diferente. A Coteminas tem o produto confeccionado. Nós somos fornecedores para a indústria de confecção. Ela entrega ao varejo já. Nós entregamos às confecções, que por sua vez entregam ao varejo. Nós temos um posicionamento diferente na cadeia.

Entrevistador: É interessante essa mudança ai. A gente falou de toda cadeia e ficou faltando essa outra parte ai.

Marco Antônio: Agora a gente tem um papel muito forte na questão das confecções. Esse quadro que você falou, 3, 4 costureiras, digamos assim é uma parte muito significativa da confecção do Brasil é representado por esse tipo de indústria. Pequenos, informais, com práticas diferenciadas tributárias diferenciadas, práticas tributárias não convencionais. E que isoladamente segue um pouco essa linha do produtor rural. São pequenas e tem baixa capacidade de investimento. Então por exemplo, não tem capacidade de contratar um birô de moda vai muito do andar no shopping e tirar foto escondido do que está lançando, ir uma botique, ir lá e copiar. Então nesse pessoal a gente tem o papel muito forte de levar pra eles o que vai ser uma tendência. Olha daqui 2 anos. Hoje já está sendo pesquisado 2 anos na frente esse tipo de tendência, esse tipo de cor, essa é a interação muito forte que a gente faz com os nossos clientes.

Entrevistador: E como que é feito?

Marco Antônio: De marketing. Nós fazemos a prospecção junto a birôs, junto a consultoria, junto a entidades que conseguem antecipar ou vão determinar o que vai ser tendência nos próximos anos, previsão de 2 anos no máximo. Mais que isso não dá pra fazer. Então a gente captura essas informações e começa a projetar a nossa linha. Hoje, por exemplo, a gente lançou agora esse mês o inverno 2010. O que vai ser lançado daqui a 6 meses ainda. O que vocês vão ver nas lojas daqui a 6 meses, os tecidos, a gente apresentou pra os nossos clientes agora pra dar tempo deles montarem as coleções para apresentarem em julho. Mas esse trabalho na verdade começou a 1 ano e meio atrás. Hoje já estou preparando o que vai dar início a coleção daqui a 2 anos. Capturo essas informações, consolido na minha linha de produtos e aí levo essa tendência: “Oh daqui a 6 meses vai acontecer isso. Daqui um ano vai acontecer isso. Daqui a 1 ano e meio vai acontecer isso”. E levo essas informações para os clientes para eles poderem se preparar. Chegou os 6 meses confirmou a tendência a minha linha de produto casou com o que eu falei. Casou com a tendência que o mercado apresentou pra ele.

Entrevistador: Então há uma certa interação. Não é um trabalho que é feito assim...

Marco Antônio: Não é só por bunitiza, é por precisão também. Tem essa interação com a confecção sim, mas mais como uma relação nossa de fornecedor de estabelecer um relacionamento comercial com ele, um benefício comercial. Eu não tenho eles como meus fornecedores. No caso da Coteminas há uma troca.

Entrevistador: Em contrapartida, você teria?

Marco Antônio: Em contrapartida, eu tenho a fidelidade dele de comprar comigo. Eu antecipo pra ele o que vai acontecer e a coleção atende ao que ele se preparou a estar lançando.

Entrevistador: Só pra fechar essa questão do governo. Nós falamos muito em nível federal. Como é a relação da empresa, contrapartidas, estadual e municipal?

Marco Antônio: Em nível estadual, dentro das possibilidades ela é bastante adequada, bastante boa. A gente tem por exemplo, isso é informação pública está em balanço, então não tem problema. A gente consegue usar crédito, esse crédito que é gerado lá com o algodão o ICMS, a gente tem um regime de compra aprovado pela Secretaria da Fazenda, pra poder comprar insumos dentro do Estado de Minas Gerais pagando com esses créditos. Eu tenho crédito, tenho uma empresa fornecedora minha que precisa pagar ICMS, então eu forneço meu crédito pra ela, ela paga o ICMS com esse crédito e me fornece o produto. Esse tipo de mecanismo, o estabelecimento desse tipo de convenio com o Estado. Todo têxtil, todo sindicato de forma geral e a CEDRO em particular tem relacionamento muito bom com a CEMIG, relacionamento via FIEMG com o Estado, a gente está inserido de uma forma bastante forte também. Esqueci de mencionar, não podia de jeito nenhum. A FIEMG tem um grupo é um conselho estratégico que é formado por representante das 10 maiores indústrias de Minas. Então lá a **MANESMAN**, a USIMINAS, a Vale, André Gutierrez, a Sadia, a CEDRO, a CEMIBA, a Fiat, são 10 grandes grupos. Estou retornando nesse assunto por causa da questão social. E esse conselho é responsável por interagir principalmente junto ao Estado em questões sociais, desenvolvimento econômico e social do Estado de Minas Gerais. Então ele avocou pra si uma responsabilidade e os presidentes das empresas que estão lá são padrinhos de determinados programas que hoje dizem respeito a segurança, segurança não, defesa social, educação, logística e saúde, se eu não me engano. Nós estamos mais envolvidos com a defesa social. Esse movimento deles deu origem a um Instituto que chama “Minas pela Paz” e o “Minas pela paz” é responsável pelo desenvolvimento de projetos e ações sociais que promovam junto ao Estado a melhoria da situação de defesa social. A grosso modo é a questão de segurança. Pra você ter uma ideia, a gente participa lá, eu sou o diretor. A empresa me disponibiliza pra ser diretor lá também, com aporte com contribuição financeira e com suporte técnico também. Exemplos de projetos que a gente tem lá: dique-denúncia unificado no Estado de Minas Gerais. Antigamente, não sei se você lembra, cada corporação tinha o seu dique-denúncia de forma isolado. Polícia Civil tinha o seu, Polícia Militar tinha o seu e Bombeiros tinha o seu. A gente criou um sistema que

unificou as três corporações. Se você discar 181 cai na mesa de atendimento aqui no centro, um local sigiloso, uma atendente preparada pra receber a sua denúncia, cadastrar sua denúncia. Lá eu tenho um representante da polícia, dos bombeiros e da polícia militar, que dependendo do tipo de denúncia já faz o encaminhamento pra corporação responsável pelo assunto, mais do que isso depois monitora a ação e dá o feedback para o denunciante do que foi feito. A gente conseguiu pelo 181, as estatísticas mostram que a gente triplicou os volumes de apreensões, recondução a cadeia, apreensão de drogas, apreensão de armas. As denúncias são as mais variadas possíveis, mas de uma forma geral a produtividade das corporações aumentou de 2 a 3 vezes com a utilização do disque-denúncia. E aí qual o foi o papel da empresa via FIEMG junto ao Estado? Foi exatamente de levar o conhecimento que a gente tem gerencial, os modelos de negócios gerenciais pra dentro de uma atividade que era do Estado, pra ganhar em eficiência. Então a gente foi lá, organizou o processo, implantou um modelo de gestão e colocou pra funcionar uma coisa que antes era isolada e que tinha uma baixa eficiência. Estamos fazendo uma outra coisa agora com um programa que chama Regresso. O que é o Regresso? Com o 181 a gente tratou a ponta da denúncia. Agora a gente está tratando da outra ponta que é da reinserção dos regressos do sistema prisional. Então essas empresas como ação social se comprometem a absorver regressos do sistema prisional. E como isso se deu? Esse pool de empresas conseguiu junto ao governo, a gente formalizou os mecanismos, patrocinou isso, um subsídio para as empresas que recebem esses regressos, a gente disponibiliza as vagas, o Estado disponibiliza os regressos e a gente faz o casamento disso e administra 2 salários mínimos por 2 anos pra cada regresso que a empresa contratar. A gente tem a meta de até o final desse ano são 300 regressos que a gente tem que ter dentro das empresas.

Entrevistador: Dentro desse pool de empresas?!

Marco Antônio: Desse pool, na verdade, isso está aberto a qualquer empresa. Se, por exemplo, você tem uma empresa.

Entrevistador: O pool é a questão das concepções.

Marco Antônio: O pool é responsável pela administração. Mas eu tenho uma empresa, eu não sou sócio do Instituto, eu vou lá e me cadastro, ofereço tantas vagas então o Instituto vai procurar alocar regressos nessa empresa.

Entrevistador: E isso já começou a funcionar e está funcionando bem?

Marco Antônio: Já. A CEDRO, a Usiminas deve ter umas 20 pessoas, a Masbi que é a Santa Bárbara já tem também, a André Gutierrez acho que tem. Não vou saber de cabeça. A gente está colocando 7 vagas em Sete Lagoas e também é um processo muito...

Entrevistador: Eu ia perguntar isso. Como é que é a questão interna dentro da empresa? Porque tem os próprios funcionários que tem preconceito por estar trabalhando com um ex-detento.

Marco Antônio: Uma das regras que a gente adotou, nesse caso a regra não tem uma regra. Cada caso, cada empresa, cada regresso é tratado de uma maneira particular. Então a gente não obriga, por exemplo, as empresas a divulgarem que estão contratados regresso. Não precisa fazer isso. E também não obrigo elas a manter sigilo. Nem uma coisa e nem outra. Porque vai acontecer casos que os regressos vão pedir, e é a maioria, pra não ser identificado.

Entrevistador: Porque eles sabem que são discriminados.

Marco Antônio: Sabem. Tem um nível mínimo. O gerente da fábrica precisa saber, o pessoal de RH vai saber, até pra ter um acompanhamento e um suporte. Porque a partir do momento que ele vestiu o uniforme e entrou pra companhia ele vai ter as mesmas atribuições de qualquer outro empregado.

Entrevistador: E você tem que manter um nível de segurança dos outros empregados.

Marco Antônio: Sim, mas a gente está partindo do pressuposto de que essa pessoa está retornando e que ela está vindo pra trabalhar.

Entrevistador: E é por isso que é importante que ela seja inserida.

Marco Antônio: Se eu crio um mecanismo de proteção pra ele, ah não eu vou isolá-lo ele vai trabalhar naquele canto ali longe dos outros, eu já estou criando a preposição pra ele não se adaptar. Então a gente está observando isso. Tem casos que o regresso pede pra não ser identificado e tem casos em que ele já faz questão: “Não, quero que todo mundo saiba, não tenho vergonha. Errei, estou aqui e quero tentar recomeçar a minha vida”. É minoria.

Entrevistador: E às vezes é mais doloroso isso pra ele em si. Porque inicialmente ele pode passar por um processo de preconceito e depois mostrar: “Peraí...”.

Marco Antônio: “Eu me adaptei”. Leva um tempo: “Não, deixa eu me adaptar primeiro pra depois o pessoal saber”. Isso pode acontecer. Mas o legal disso tudo é que é mais uma forma de interação com a comunidade, mas aí usando...

Entrevistador: E de certa forma também de segurança. Porque se você dá trabalho pra pessoa ela não vai voltar pra criminalidade.

Marco Antônio: A gente começa a saber de umas estatísticas Entrevistador, que são impressionantes. Cada egresso que você evita, que ele reincida, são 3 a 5 delitos por dia que deixam de ser cometidos. Se você multiplicar isso por 300, estamos falando aí potencialmente de 900 a 1.500 delitos por dia que estariam acontecendo aí. Um assalto, um tráfico, uma estorção, um jogo de azar, um roubo, alguma coisa que estaria acontecendo. Os eventos né, de repente estar conseguindo evitar que aconteçam.

Entrevistador: É extremamente interessante. Dentro dessa linha que estamos conversando, do voluntariado a gente já falou que você já vai se antecipando aí na sua fala. A empresa tem programas de responsabilidade social e nós sabemos que existe planejamento de ao longo do tempo de expansão da empresa. E em relação a essas ações sociais, o que a empresa tem planejado? Tem outras? Essa é um tipo de ação extremamente importante, que a iniciativa da empresa é a contrapartida da empresa que ela está liberando você pra ser um consultor. Tem algum outro programa que já estão?

Marco Antônio: Eu acho assim que nós temos definidos são alguns eixos e que em função das expansões, as políticas vão se adaptar, as políticas não, as expansões vão funcionar de acordo com esses eixos. Eu acho que tem 3 muito bem definidos: um é o programa de gestão ambiental. Que é como eu te falei independente das fábricas serem certificadas ou não, existe um conjunto de políticas a ser seguida que valem para as fábricas que estão aí, para alguma fábrica nova. Ah, quero montar um escritório em São Paulo, vai seguir as mesmas políticas. Ah não, eu vou... Comprei uma fábrica em Fortaleza.

Entrevistador: Não a certificação que vai garantir o cumprimento daquilo lá.

Marco Antônio: A certificação no nosso caso ela é consequência. Ela não foi o fim, ela é uma consequência natural de você ter o processo funcionando bem. Esse é o primeiro eixo ambiental. O segundo são as iniciativas particulares da empresa junto as suas comunidades. Então, esteja onde estiver a CEDRO ela precisa de **invra** e já desenvolve e tem mecanismos pra criar um ambiente de bem-estar eu acho, dela como entidade. Isso vai desde os programas de voluntariado que são voltados pra comunidade. Pirapora, só pra você ter um exemplo...

Entrevistador: Esse programa de voluntariado, como a empresa...

Marco Antônio: As bases dele são as normas que a FIEMG utiliza. Os voluntários passam por um treinamento. Não é só assim: “Ah quero ser voluntário então vou ser”. Vai ser, mas tem o treinamento que tem toda a preparação, o que significa ser voluntário, quais são os compromissos, quais são as atitudes e a gente usa as estruturas da FIEMG pra isso. Na verdade, é que a visão marco é a atuação junto as comunidades. Essa é a questão central e isso reflete. O programa de voluntariado, as hortas são a materialização de um benefício pra comunidade. O programa de

doações, de atendimento a solicitação das comunidades. Tudo isso tem haver com esse enfoque local. Já recebi solicitação de lá “Fraternidade dos Amigos do Juquinha de Porto Alegre”. Ótimo! É uma baita entidade, mas está fora do meu eixo. Eu vou privilegiar Caetanópolis. Eu vou privilegiar Pirapora. Eu vou privilegiar Sete Lagoas. Até Belo Horizonte fica em segundo plano nesse aspecto. E a terceira questão é esse eixo institucional da FIEMG. Eu tava esquecendo, porque o projeto é tão grande que ultrapassa a fronteira da responsabilidade social. Ou seja, a atuação institucional se dá por meio desse conselho e dos programas que ele determinar. E hoje o maior programa é o “Minas pela paz”. Tem mais haver com a questão social. Vai sair agora o da educação que está sendo consolidado, mas ainda não está tão consolidado como está o “Minas pela paz”. “Minas pela paz” é uma realidade. Até pela função dele seu um mecanismo para as empresas poderem consolidar suas ações sociais. Então no que diz respeito a defesa social, ele foi criado para que essas 10 empresas, não só elas mas outras empresas do Estado de Minas Gerais, tenham ali um canal de referência para as suas ações sociais relacionadas à defesa social. Vou te dar um exemplo, não posso revelar o nome da empresa ainda, mas eu tenho uma empresa que teve uma atuação com área trabalhista. Então o Ministério público foi lá e autuou. Negociaram, negociaram e ela teria que fazer um ajustamento de conduta de um valor bastante significativo. Muito, muito alto. O que o Instituto apareceu no processo como alternativa. Ao invés da empresa recolher esse dinheiro ao fundo do amparo ao trabalhador, ao FAT, o procurador do Estado de Minas Gerais concordou em que a empresa desenvolvesse um projeto de reintegração de regressos na cidade onde ela está localizada. E aí o Instituto é o promotor e o gestor desse projeto. O Instituto foi contratado por essa empresa com o aval do Ministério Público pra dar vazão a um projeto reintegração de regressos. Que vai desde a identificação das necessidades daquela comunidade, que tipo de regresso está ali, porque ele não se reintegra na sociedade, a definição dos programas de treinamento, a realização desse programa de treinamento, o encaminhamento as empresas e o monitoramento deles durante algum tempo depois dessa reinserção.

Entrevistador: Tem algum assistente social com esses regressos?

Marco Antônio: Tem.

Entrevistador: Médicos, psiquiatras?

Marco Antônio: Tem. Mas não no caso específico. Esse é um projeto mais de demanda. Mas o projeto Regresso que é um projeto institucional, ele é feito em parceria Secretaria de Defesa Social e com os núcleos de encaminhamento e de acompanhamento. Então uma das premissas pra você poder, pra gente pode funcionar, se eu quiser contratar regressos é uma dificuldade em Pirapora. Se eu quiser abrir vagas de regressos em lá em Pirapora eu não posso. Porque lá não tem núcleo de acompanhamento de defesa social. Belo Horizonte tem, Sete Lagoas tem, Contagem tem. As empresas dessa região já podem aderir ao programa. Aí você vai ter assistente social, psicólogo, toda uma infra-estrutura do Estado que já existe pra você fazer o monitoramento. É a contrapartida do Estado pra isso. O que a gente está fazendo na verdade é a gestão de todo o processo que eles não conseguiam fazer a aproximação deles com as empresas. Esse é papel. Então na verdade fomentar uma instituição como essa é uma outra ação digamos assim é outra linha de ação.

Entrevistador: É uma parceria interessante.

Marco Antônio: É um caráter mais institucional. Aí é a empresa emprestando o seu peso institucional dentro de associação como a FIEMG pra que junto ao Estado ela possa desenvolver uma série de mecanismos. Nesse caso em específico para a segurança.

Entrevistador: É muito interessante. Só voltando pra parte da empresa. Como que a globalização atingiu a empresa?

Marco Antônio: Até 2005 o têxtil era regido por um regime comercial do mundo, denominado ATV – Acordo de Têxteis e vestuários e determinava cotas de distribuição de tecidos entre os países. Isso tem origem lá no GATT, lá atrás. Em 2005 isso caiu. Todo mundo vende pra todo mundo e aí a

gente vê o crescimento assustador da China. A sensação que eu tenho é que a China com anos de antecedência mirou 2005, para que quando chegasse 2005 ela estava pronta para tomar conta das exportações mundiais têxteis. E o Brasil: “Ah, quando chegar 2005 eu vou ver o que eu vou fazer”. E aí a gente tinha uma balança comercial que era superavitária, hoje deficitária em quase 3 bilhões de dólares. É lógico você tem aí uma influência muito grande do câmbio. A curva do déficit acompanha direitinho a curva da queda do dólar nos últimos 4 anos. Mas não foi só por quase disso, essa “invasão” asiática, ela encontrou um porto seguro no câmbio. Mas eles estavam preparados. Jpa tinha toda uma indústria lá.

Entrevistador: Já tinha uma infra-estrutura lá.

Marco Antônio: Eu tenho pra mim que a questão da indústria têxtil em um país como a China não é uma questão econômica. No Brasil a indústria têxtil é uma questão econômica. Na China ela é uma questão social. É um mecanismo que o governo tem pra reter parte da população que está no interior, ocupada e fixa no interior do país para que essa população não avance para o litoral, os grandes centros. É uma estratégia de controle do movimento demográfico. Estratégia social. Porque se esse pessoal todo resolve avançar e ir pros grandes centros são 400 milhões de pessoas que estão esperando pra poder ir pros grandes centros. As estatísticas que eu tenho são essas. Então eles fazem de tudo pra manter, são sócios de todas as indústrias têxteis. O governo é sócio de todas as indústrias têxteis e mantém elas funcionando a qualquer custo. Porque não interessa ela dar lucro, interessa ela manter o pessoal ocupado no interior ou longe das capitais nos pólos têxteis. É uma forma de controle social, um mecanismo. O governo de lá precisa favorecer a exportação. Aí eles tem uma moeda que favorece a exportação. As empresas são subsidiadas. Chega aqui no Brasil ainda encontra uma taxa de câmbio extremamente favorável à importação. Entra mesmo, num tem jeito. E aí o câmbio ainda tem o segundo efeito: o câmbio baixa, você não exporta. E hoje você tem uma base escalada no Brasil que é ligeiramente superior a necessidade do mercado interno. Então você tem uma super oferta de produtos orientais que talvez muito daquele preço que eu falei, o preço ao longo dos últimos 14 anos, cresceu 260, 250% e o nosso só 20%. Uma boa parte desse achatamento é em função disso. Quando você tem excesso de oferta, tem preço baixo.

Entrevistador: Reinar no mercado né. Não tem jeito. É complicado. E como que a empresa enfrentou isso? Enxugando custos? Produtividade?

Marco Antônio: Basicamente não teve outra. Você tem os movimentos de mercado que ia fazer você começar a mirar seguimentos um pouco mais diferenciados. Chavão é. Produtos de maior valor agregado, que são clientes que vão buscar, todos buscam preços lógico, mas eles vão buscar muito a questão de serviço. E serviço no nosso caso está muito relacionado a questão da entrega, prazo e pontualidade. Como as cadeias são muito enxutas então se o meu fornecimento atrasa pra confecção, com certeza ele vai atrasar para o varejo. Se ele perder o time de entregar para o varejo, ele perdeu a coleção. Então ele está fora. Isso não pode acontecer de jeito nenhum.

Entrevistador: Tem um controle desse tempo aí.

Marco Antônio: As garantias de fornecimento conforme o combinado é muito importante. Então pra você ver, serviço: produtos de maior valor agregado. Porque entre comprar, eu não vou brigar por preço a faixa mais básica. Normalmente isso é o produto importado vai atender. Eu vou me preocupar com nichos mais significativos. E isso do lado de fora. Do lado de dentro, racionalização e corte de custos de tudo o que você imaginar. E em ganho de produtividade, a gente deve ter na década de 80, começo da década de 90, a CEDRO acho que devia ter, chegou a 6.000 funcionários. Eram 4, 5, 6 fábricas com uma produção X. Hoje a gente tem metade dos funcionários e produz em dobro. A modernização sem dúvida. Mesmo com toda essa dificuldade a gente tem um nível de investimento que é bastante significativo. Então eu acho que isso aí que nos proporcionou a ter, conseguir competir. Dá dando certo? Dá dando certo. Cada vez mais apertado, mas está dando certo. Senão já tinha quebrado, já tinha deixado de funcionar. Agora ano após ano a gente está conseguindo virar o ano.

Entrevistador: É sempre um desafio.

Marco Antônio: Cada ano é um ano.

Entrevistador: Do balanço comercial você já falou dele e entende que é mecanismo importante.

Marco Antônio: A gente não divulgou ele ano passado.

Entrevistador: Eu vi o de 2007 parece.

Marco Antônio: Agora esse ano a gente retorna ele. Ele vai ser divulgado novamente.

Entrevistador: É o que está no site me parece que é o de 2007.

Marco Antônio: É o de 2007. Ai a gente vai publicar agora, porque a gente sempre publica 2 anos. Lá está o de 2007 e 2006. Agora...

Entrevistador: 2008 e 2009.

Marco Antônio: 2009 e 2008. Isso. Apesar de não ter publicado 2008, no ano de 2008 que seria 2008/2007 acaba que a gente vai ter 2006, 2007, 2008 e 2009. Mais por uma questão interna que não publicamos 2008, mas deveria. O certo é publicar todo ano.

Entrevistador: E é um instrumento...

Marco Antônio: De aferição.

Entrevistador: O conceito de responsabilidade social, se a gente for buscar na literatura, cada um atribui um determinado conceito, cada um entende a responsabilidade social de uma forma. Uns entendem que é obrigação legal, vejo que a visão da CEDRO é uma visão diferenciada. Mas a sua concepção para a empresa, o que é responsabilidade social? Eu estou perguntando isso, porque eu vou tentar fazer uma tipologia. Estou tentando chegar em um conceito unânime “O que é uma responsabilidade social?”. Então eu estou tentando pegar isso dos agentes.

Marco Antônio: Porque são questões distintas. Ai eu tenho a minha visão pessoal, particular, que ai eu tenho que confessar que na verdade é um conceito que eu escutei de uma pessoa e achei extremamente...

Entrevistador: Ai adotou.

Marco Antônio: Adotei.

Entrevistador: Eu às vezes também.

Marco Antônio: Eu acho que é o melhor conceito. Eu escutei isso do Professor Cabreira. Não sei se você conhece. É um professor de São Paulo da USP e na verdade ele estava relatando isso que ele ouviu da Primeira Ministra da Noruega. Eu não tenho a frase direitinho assim. A essência, ou seja, você fazer o uso dos recursos de uma forma que você não comprometa a condição das gerações futuras fazerem uso desses mesmos recursos. A tradução é mais simples e mais direta, mas a essência é essa. Você está aqui, está precisando usar algo desse planeta, usa. Mas deixa de um jeito que o próximo que vai vir não seja prejudicado. É isso. Você não compromete as condições do futuro. Agora do ponto de vista da empresa, eu acho que a essência da responsabilidade social pra ela e ai num pára aqui não. Tanto do ponto de vista de pessoas como de meio-ambiente. Se é que é possível dissociar os dois que não é. Eu acho que a essência dela é a responsabilidade com as comunidades nas quais ela está presente. Se estivesse que fazer um igual: responsabilidade social na CEDRO é igual a responsabilidade social com as comunidades onde ela atua, ela está inserida. Você tem a preocupação com o planeta, preocupação com o meio ambiente, mas a essência de todas as ações que a gente faz está no cerne ali, na preocupação com o entorno da fábrica por uma relação de simbiose. Então é bom pra nós; porque sim é bom pra comunidade. Mas porque é bom pra nós também. Tem uma relação de troca ai também. Essas comunidades não vivem sem a empresa e a

empresa não vive sem essas comunidades. Se eu tivesse, igual eu te falei, estou lá no distrito industrial em São Paulo, se eu precisar demitir 5, tem 10 na porta querendo entrar.

Entrevistador: E essa é uma relação simples que a gente estabelece com a faxineira que às vezes tem esse problema, mas eu preciso dela como ela precisa de mim. Então a mesma coisa é uma empresa.

Marco Antônio: Agora o que eu acho que é o cerne é que você pode ter uma relação de dependência, mas ela ser exploratória.

Entrevistador: Sim, claro.

Marco Antônio: Vou tentar tirar o máximo que eu puder de você. E, você fazer o máximo pra tirar de mim. No caso do CEDRO eu não percebo desta maneira.

Entrevistador: Isso é interessante.

Marco Antônio: Eu acho que em determinados momentos e em determinadas atitudes da companhia foram até contrárias econômica e financeira. Esse exemplo que eu te dei desse pessoal que foi desligado no passado, 400 pessoas, a gente sustentou durante 12 meses praticamente 1200 vidas, a parte de saúde a gente fala sempre em vidas, 400 funcionários com de 3 dependentes em média (filhos e mulher), são 1200 pessoas. A minha lógica exploratória seria quando você for meu funcionário eu te dou o benefício e em troca você me dá seu trabalho de uma forma satisfatória. A lógica do benefício pra comunidade dizia o contrário, olha preserva esse camarada mesmo que ele não seja seu funcionário agora porque lê pode voltar a ser seu funcionário daqui a 6 meses, daqui um ano, como efetivamente aconteceu. Então, em Sete Lagoas eu perdi 40% se eu tivesse chamado isso de investimento, em Sete Lagos eu perdi 40% desse investimento, porque 40% desses funcionários não retornaram até mesmo porque como lá o prazo foi maior, foi quase um ano depois a maior parte deles partiu pra outras atividades, foram empregados em outros lugares. Lá em Pirapora foi quase que imediato, eu tenho recuperado essa turma foi muito bom pra eles, assim eles ganharam e nós acabamos ganhando também. O ganho foi mútuo, não foi uma questão de explorar pura e simplesmente. Acabou, você quer sair, então acabou o seu plano de saúde e não foi dessa forma.

Entrevistador: É assim que todas as empresas procedem. O normal é esse.

Marco Antônio: Via de regra sim. Agora desculpa, considerando ali, tomando como exemplo uma situação excepcional. Eu hoje estou numa situação de normalidade, eu tenho um funcionário que está sendo desligado da empresa, se está sendo desligado dentro de uma condição normal o benefício cessa sem dúvida. Uma situação de excepcionalidade mereceu um tratamento excepcional, mas a preocupação com a comunidade, com a manutenção da estabilidade social daquele grupo foi muito além da preocupação financeira pura e simplesmente.

Entrevistador: Sim. Se você mantém, se fosse uma política continuada da empresa pra qualquer funcionário a empresa não daria conta.

Marco Antônio: Aí eu estaria assumindo função da previdência do Estado. Algumas a gente assumiu, mas essa aí não.

Entrevistador: Mas realmente, pelo menos na minha concepção de responsabilidade social, de responsabilidade com o outro é muito por aí. Estou mandando uma pessoa embora, mas o efeito multiplicador de mandar, sendo economista, de mandar essa pessoa embora não é tão significativo, ele se dilui. Não é tão significativo como mandar 400 pessoas embora, que é a conta que você fez aí, são 1200 pessoas que dependiam daquilo ali.

Marco Antônio: Dessa turma foi o benefício saúde, o vale alimentação que foi durante 4 meses. Então, pelo menos, o que comer...

Entrevistador: tinha por algum tempo. Até se adequar, arrumar outro...

Marco Antônio: O que comer e a assistência no caso de saúde, durante 4 meses essas pessoas tiveram tranquilidade até pra poder buscar uma outra coisa.

Entrevistador: Pra implantar uma responsabilidade social vocês pegaram os indicadores Ethos, aqueles indicadores de responsabilidade social?

Marco Antônio: Sim.

Entrevistador: Pelo código de ética estou vendo que está bem enquadrado.

Marco Antônio: A gente usa muito do IBGC também, especialmente nas questões que vem pelo aspecto da governança corporativa o IBGC é a referência. As duas principais referências são essas.

Entrevistador: Porque tem que ter alguma linha pra seguir, senão fica perdido na coisa.

Marco Antônio: O Ethos foi realmente a base pra consolidação das práticas de conduta e o IBGC o ponto de vista da governança. Agora, do ponto de vista do balanço social o Ibase. É o modelo do Ibase que a gente utiliza.

Entrevistador: Na questão da crise, você já falou, já se antecipou. É que uma questão mais geral pra fechar, porque estou tomando demais seu tempo, porque eu estou controlando aqui porque eu não queria tomar tanto, mas está difícil e você é uma pessoa que gosta de falar e ainda bem, pra mim isso é importante. Só pra fechar, Edson, duas questões aqui. Uma veio com a sua conversa e eu achei que seria interessante pelo seu conhecimento é as grandes mudanças que você percebeu na empresa em nível de gestão, comportamental e estratégico. Os grandes marcos que teve... era uma empresa familiar...

Marco Antônio: E ainda é...

Entrevistador: As mudanças das concepções que você percebeu na empresa ao longo

Marco Antônio: Comparado com o tempo de empresa eu tenho nem 5% do tempo da empresa, mas sabe uma coisa que me chama atenção, eu não consigo perceber grandes rupturas não. Pra falar que teve uma ruptura, não. O processo é uma coisa que vai, que começou, sabe, numa forma, ele é evolutivo. Até mesmo porque, aí uma característica da CEDRO, a gente não tem no processo de liderança da companhia grandes rupturas. O eu quero dizer com isso é que, vamos pegar os dois últimos presidentes, Dr. Sílvio foi presidente se não me engano por 20 e poucos anos, fora o período anterior, de empresa ele deve ter tido quase 40 anos, ele entrou, não lembro qual era a carreira dele, de técnico, gerente de fábrica, diretor, presidente, a curva dele ao longo desse tempo. Só que enquanto ele estava fazendo a curva dele, com uma diferença de repente de uns 10 a 15 anos, você já tinha uma outra pessoa, outras pessoas fazendo a mesma curva, então provavelmente quando o Dr. Sílvio ascendeu diretor, Agnaldo estava entrando como técnico da fábrica. Então ele vem a presidente, Agnaldo já é diretor. Quando ele sai do conselho, Agnaldo já é presidente.

Entrevistador: Então existe uma certa...

Marco Antônio: A linha de comando ela não tem grandes rupturas. A partir do momento que ela não tem grandes rupturas, toda a estrutura da empresa, toda a cultura dela também não tem grandes rupturas. É uma linha evolutiva. A questão ambiental, você falou começou a 5 anos, não! Ela já vem lá de trás, não teve uma mudança, mas uma consolidação com questão da 14.000 serviu pra dar um plano de fundo pra organizar melhor todo o conjunto dos processos. O código de ética, 90% do que está escrito, era práticas já, mas ninguém tinha parado ainda, se dedicado como dona Amélia sentou aí e se dedicou a escrever e colocar isso dessa forma, tanto que na hora de implementar foi uma coisa que não causou estranheza nenhuma, pra falar assim : - Ah, teve resistência, muita gente se manifestou contra...não. Passou como uma coisa, já conhece assinou e implementou. Porque não tem grandes rupturas.

Entrevistador: Já era a filosofia da empresa...

Marco Antônio: Já era...Exatamente, é diferente, por exemplo, dá até pra fazer um contraponto, está nos jornais a gente vem acompanhando, Usiminas está passando por um processo de ruptura de cultura que é violento. Então, ali você percebe claramente que está acontecendo mudanças desde o estilo gerencial, o próprio grupo de executivos. Eu tenho conhecidos de lá que falam que a forma da operação o dia a dia está mudando, as prioridades estão se alterando. Mas, porque você teve uma ruptura na liderança, você pega o presidente Reinaldo que ficou lá por 20 anos, se não me engano, e entra agora o Marco Antônio Castelo Branco que nem da empresa era. Era de fora e ascendeu pra presidência direto.

Entrevistador: Tem isso muito no setor público. Sai um e entra outro...

Marco Antônio: Ótima comparação. Você tem grandes rupturas, aqui a gente não tem essas rupturas. Tem mudanças, tem ajustes, tem correções de rumo, tem. Como qualquer processo. Mas falar, a CEDRO nunca priorizou a responsabilidade social e agora passou a priorizar, virou. Não consigo achar pontos de referência pra falar assim...

Entrevistador: Comecei agora... comecei da implantação...

Marco Antônio: Não, eu não consigo, acho que está lá no DNA dela...

Entrevistador: Bom, o comportamental também é isso, e estratégia também seria...

Marco Antônio: Aí eu volto naqueles 3 eixos do ponto de vista, eu tenho o pensamento de que os processos de gestão ambiental eles são pré-requisitos, e não obediência a uma certificação. Seja qual for a unidade, certificado ou não, ela vai seguir aqueles preceitos. Foco nas comunidades e atuação institucional via especialmente junto ao Estado.

Entrevistador: E agora essa questão é que eu fiquei, você falando aí da responsabilidade social e da mudança, não é da mudança, da diferenciação da CEDRO em relação ao setor têxtil em geral. E vocês se reúnem os componentes do setor têxtil na Bit, no sindicato, e com certeza, você leva a sua concepção das ações que são desenvolvidas dentro da CEDRO em Cachoeira, e eu acho que você leva uma posição do que você falou aqui, você acredita nisso. Você não está falando só por uma questão de estar na empresa e eu acho que é um pouco da sua crença também. E quando isso é a sua crença, faz parte do que você, veste a camisa, porque acredita no sistema, isso você vai levar pra qualquer discussão que esteja inserido. Como que você essa sua discussão, essa sua fala nesse ambiente empresarial, das outras empresas?

Marco Antônio: Não, ela não existe...

Entrevistador: Porque eu vejo alguma resistência, e por isso eu achei interessante...

Marco Antônio: Não, eu sei que, vamos dizer assim, as práticas que a gente utiliza são diferenciadas em relação as outras empresas, talvez a gente vá encontrar alguma coisa semelhante em outros estados, mas aí muito em função da ou questão econômica do estado São Paulo por exemplo, você vai em Americana, Americana é um grande pólo têxtil, mas ali você tem toda a influência econômica do pólo de São Paulo. O padrão de vida que está estabelecido ali é que determina, na verdade, não posso afirmar que não é porque as empresas não queiram, mas pra sustentar uma empresa, uma indústria têxtil naquela cidade ali, interior de São Paulo, aquela região ali é riquíssima...

Entrevistador: O problema é que existe uma forma de empresa muito diferenciada dos outros lugares.

Marco Antônio: Então você vai ter que oferecer condições pra poder repor pessoal ali. Então por bem ou por mal, você tem que oferecer. Ou você tem regiões, por exemplo, como ali em Blumenau, Joinville, que aí o fator cultural eu acho que impacta muito. A colonização européia, todo um padrão, uma questão que vai desde o relacionamento social, questões até de higiene, é diferenciada de outras regiões. O nível de exigência é mais alto, então acaba que a empresa tem que adequar a esse padrão. Mas dentro de Minas eu acho, a gente tem uma posição diferenciada. E...

Entrevistador: Não consegue fazer essa discussão...

Marco Antônio: De forma voluntária, e não de forma obrigatória, imposta. Acho que nosso caráter é muito mais voluntário do que impositivo. Agora, o setor como um todo, ele tem uma dificuldade não só pra essa questão, mas a troca, o intercâmbio de uma forma geral, ele é muito restrito. Ele não se dá em todos os níveis. Vou falar coisa, posso até ser mal interpretado, mas sabe aquela, aquele estado, que fala o Drumond, não o... Rezende, que o mineiro é solidário no câncer. Nos momentos de dificuldade quando o setor está muito apertado está todo mundo próximo, mas não é tão próximo assim. Eu acho que...

Entrevistador: É cada um com seu cada um...

Marco Antônio: Cada um com seu cada qual. A gente está junto, mas é cada um com seu cada qual. Ainda que existisse esse processo e quisesse implementar, vamos criar um fórum de debate de ações de defesa, de responsabilidade social do segmento têxtil, eu ia ter muito pouca adesão. Não significa que cada empresa isoladamente não esteja fazendo o seu papel não, não é isso que estou dizendo, mas não é prática dessas empresas e aí, seja informações financeiras, econômicas, de pessoal, sociais, esse intercâmbio entre elas não. Acho que é por isso que cada um fica isolado.

Entrevistador: É interessante isso, mas eu achei que a questão da mentalidade ainda está...

Marco Antônio: É diferente, por exemplo, pegar uma federação, Anfavea na parte de veículos, eu já trabalhei com automobilística eu lembro de ver informação circulando confessada de empresas de montadoras diferentes. É lógico que elas não entregam os seus segredos industriais umas pras outras, claro que não, mas índice de produtividade, por exemplo, marcas e teás, não era essa coisa de outro mundo como entre nós é.

Entrevistador: Agora a FIEMG, já tem um trabalho de responsabilidade social em nível institucional, pra lá com as empresas em Minas Gerais, e como isso atinge o setor em si?

Marco Antônio: Não atinge o setor, atinge as empresas de forma isolada.

Entrevistador: De forma isolada, ela tenta treinar...

Marco Antônio: Vou pegar o exemplo do voluntariado, não foi a CEDRO, não foi o sindicato das empresas têxteis, que posicionou a CEDRO junto a FIEMG pra trabalhar o voluntariado, foi a CEDRO junto a FIEMG.

Entrevistador: O Trabalho dela é muito mais...

Marco Antônio: Da mesma forma, a Coteminas, a Santanense, não foi por causa de um pool de empresas que estão sendo orientadas pela FIEMG, cada uma delas em separado, pra está sendo orientado. A gente não tem essa cultura de ser apresentar em bloco pra esse tipo de coisa. A não ser para os problemas.

Entrevista Cia de Tecidos Santanense

Entrevistador: Estou fazendo um trabalho, uma tese de doutorado e na verdade eu gostaria de estar avaliando a Santanense. Particularmente o que eu estudei e até onde sei, é uma empresa que tem filosofia diferenciada, ela já começou a ter certa preocupação com o bem-estar do funcionário e colocou isso em prática. Em meados de 90 quando fiz o trabalho, nesta época já tinha todo esse investimento. Então na realidade o que eu gostaria é que o senhor relatasse um pouco sobre a

empresa: como é a história da Santanense? Como ela tem trabalhado? Porque na realidade eu quero captar um pouco da questão social, dentro da empresa, essas ações sociais. Mas antes de... a gente não pode pegar a ação social pontual hoje, isso é todo um histórico. Então gostaria que o senhor falasse um pouco da história da empresa, como se deu o início das atividades, objetivos iniciais e as mudanças que vão ocorrendo ao longo do tempo?

Adelmo: A empresa é uma empresa muito antiga, foi fundada em 23 de outubro de 1891, uma empresa de 119 anos. Então é uma empresa com essa característica, bem antiga, sempre foi familiar a vida inteira familiar e é lógico que com o passar dos anos muitas modificações foram ocorrendo. Como a empresa era muito pequena, começou em Itaúna e foi pequena até 1956 mais ou menos. No período da grande guerra, os nossos antepassados, a gente representa aqui na empresa da 4ª geração da família Gonçalves Sousa, da família que está à frente da empresa, chegando a 4ª geração. Então no período da guerra essa empresa bastante dinheiro no período de guerra, investiu e fez uma fábrica nova em Itaúna. Logo no período pós-guerra que começou a construção 45, 46, 47 e essa fábrica ficou pronta em 52. Então aí começou uma nova fase com uma fábrica mais moderna e aí logo em seguida por volta dos anos de 1960, ela comprou uma fábrica em São João Del Rei que chamava Dom Bosco. Na verdade comprou metade dessa fábrica. E existia outra fábrica em Pitangui que chamava Pitanguense, a Santanense adquiriu essa fábrica em 1973 e como adquiriu essa Pitanguense e tinha metade da fábrica de São João Del Rei, a Santanense passou a ter três fábricas:

a de Itaúna; a de Pitangui; e a de São João Del Rei que tinha metade, passou a ter a totalidade dela.

Entrevistador: É em Pitangui?

Adelmo: Pitangui. E essa outra era de São João Del Rei. Em 1980, a Santanense deu um passo grande comprou outra fábrica grande em Pará de Minas que chamava Companhia Industrial Paraense e incorporou a Santanense que então passou a ter quatro fábricas. Depois que começaram os problemas de abertura de mercado, a Santanense se viu diante de um quadro diferente ela foi obrigada a repensar tudo o que ela tinha porque as quatro fábricas não tinham o mesmo nível de modernidade, não eram iguais. Então nós chegamos à conclusão de que não valia a pena continuar com as quatro fábricas. Então nessa oportunidade nós fechamos a fábrica de Pitangui e fechamos a fábrica de São João Del Rei e montamos uma fábrica na SUDENE em Montes Claros, que essa já comprou a fábrica posterior. Essa fábrica da SUDENE começa a funcionar em Montes Claros em 1989, 1990, 1990 praticamente e aí as fábricas de São João Del Rei e de Pitangui já estavam fechadas. Então a empresa passou a ter três unidades todas muito modernas: Itaúna, Pará de Minas e Montes Claros. Depois com o passar dos anos, essas fábricas que eram muito modernas, já se sentiram diante da concorrência aí mais recente chinês, chegaram a conclusão que a fábrica nossa fortemente não eram pequenas, mas também não era grandes como as outras maiores que existiam. Então começamos a sentir que a concorrência principalmente chinesa era uma abertura que havia sido feita no governo Collor, a situação estava ficando difícil para gente porque a gente tinha assim todos os ônus de uma empresa grande, mas não tinha as vantagens de uma empresa grande. Aí começaram a acontecer alguns problemas e aí é o seguinte chegou à conclusão de que precisava de uma nova modernização. O parque têxtil, os equipamentos, se renova em uma velocidade muito grande. Tem equipamentos aí que com 10 anos ficam obsoletos. Então você já tem que fazer grandes investimentos na máquina. Então nós chegamos a conclusão agora há seis anos atrás, 1994, 1993, de que precisávamos nova modernização, do jeito que estava não podia continuar. Ou nós fazíamos uma modernização para valer e arranjávamos um jeito de crescer ou senão a gente ia ficar marcando passo. Então surgiu a oportunidade de nos associarmos a maior fábrica do Brasil que é a Coteminas. Aí então a Coteminas passou a fazer parte da história da Santanense em 2004. Fizemos uma associação com a Coteminas, onde nós temos uma administração compartilhada com eles e isso facilitou muito as coisas, porque pelo porte que a Coteminas tem e pelo aporte de recursos que ela colocou na empresa. Então a empresa deu outro salto, porque nós tornamos a nos modernizarmos. Hoje a empresa é muito modernizada e muito capitalizada. Então hoje a

Santanense tem uma situação excepcional de mercado. Tem tido até nos últimos três anos e nisso a gente não tem nenhum segredo, porque são publicados todos os balanços, é uma empresa de capital aberto e eu acho que é a empresa de maior rentabilidade têxtil no Brasil nos últimos três anos tem sido a Santanense, ela tem ganhado muito dinheiro. Não que seja muito dinheiro, mas em relação às outras. O dinheiro é relativo, porque o setor não é um setor de grande lucratividade. Mas em se tratando do setor é talvez a maior rentabilidade do Brasil seja a Santanense. Dos três anos foi o melhor balanço apresentado nas bolsas. Maior mesmo até do que a Coteminas que é muito maior que a gente. Então a empresa hoje está em uma fase muito tranquila, muito boa, muito capitalizada e muito moderna. Então em linhas gerais de histórico que eu acho que valia a pena ser frisado é isso. Durante essas etapas todas, a empresa sempre se preocupou com o meio ambiente, a empresa investiu muito em tratamento, gastou milhões de dólares para ter um tratamento de efluente. Hoje eu não vou dizer que é o mais moderno porque já tem 10 anos que ele está funcionando, mas na época que nós fizemos podíamos dizer que era o mais moderno do Brasil. Passando a devolver para o rio uma água muito melhor do que a gente recebia.

Entrevistador: Eu lembro que Montes Claros também tinha essa preocupação.

Adelmo: Então a gente... Itaúna é mais, porque é onde tem o acabamento, lida muito com drogas, produtos químicos, então você tem um volume muito grande de produtos químicos e esses produtos químicos se você não trata antes de jogar nos rios, você realmente faz o estrago, porque eles são produtos venenosos, são danosos para a natureza. Então é um gasto muito grande que a empresa tem em devolver para o rio uma água melhor até do que ela recebe do rio. E aí passamos também a ISO 9000, passamos também a 14000. Então a empresa ficou bem moderna em todos os aspectos possíveis e logicamente que a modernidade tem um custo, porque a substituição do homem pela máquina na indústria têxtil é muito grande. Houve uma transformação muito grande, principalmente nos últimos 30 anos, que necessita cada vez mais. A nossa empresa que chegou a ter 4.200 funcionários, hoje tem mais ou menos 1.700 funcionários e produzimos três vezes do que produzíamos com 4.200. Esse realmente é o custo da modernidade. A substituição do homem pela máquina, isso não tem como evitar.

Entrevistador: Na época eu discutia isso com Seu Celso que era gerente lá da unidade de Montes Claros, Celso Santa Maria, você deve lembrar dele, e ele não concordava que existia essa perda de... porque é evidente, não tem como. A têxtil sempre foi uma empresa que empregava um contingente bastante grande de pessoas. A partir do momento que se moderniza, isso muda bastante o perfil.

Adelmo: O custo social só não é maior até pelo seguinte: em termos de acabamento a máquina não tem como substituir o homem, mas em termos de produção de fazer fio, fazer tecido, fazer um tecido cru como ele sai do tear... Não sei se você sabe como é um tecido cru que sai do tear?!

Entrevistador: Sei, sei.

Adelmo: Que não tem nenhum acabamento. Que usa o mínimo de mão-de-obra para chegar nessa fase é muito pequeno, a máquina faz quase tudo para o homem. Agora quando chega no acabamento, então o acabamento ainda é um setor que emprega muita mão-de-obra, controle de qualidade, é uma série de coisas que a máquina ainda não substitui o homem. O homem tem que fazer. Então ainda é um setor que tem um volume de emprego ainda relativamente alto. Mas em termos de produção, de fiação, houve uma modificação nessa indústria. Ela deixou de ser uma indústria empregadora, para ser uma indústria com pouca gente nessa área. Então passou até a ser indústria de capital intensivo nessas faixas de fiação e tecelagem do que era no passado de mão-de-obra intensiva. Agora mais capital intensivo, porque são máquinas caras. Mas que substituem o homem e você também não tem como fazer diferente. Não existe setor mais competitivo do que o setor têxtil. São centenas, milhares de fábricas se dilgadiando no mercado, tanto no país como por

aí afora. Então o setor nesse aspecto é muito salutar em termos de concorrência. Ninguém é dono de nada. Você não é dono de mercado. Eu costumo brincar que a indústria têxtil é igual degrau de igreja, cada degrau tem um pedidor de esmola e há a guerra entre aqueles que estão ali nos degraus, porque não é fácil, é uma tarefa difícil.

Entrevistador: Quando teve início, a questão da abertura mesmo em nível de Brasil, muitas empresas fecharam. A Santanense conseguiu sobreviver. A Coteminas. O Norte de Minas em si, as empresas... o Seu Antônio Silvério...

Adelmo: Fora de Minas Gerais até o que ocorreu nesse aspecto o desastre ainda foi maior. Porque tantas empresas tradicionais que eu lembro que antigamente existiam: a Nova América, a América Fabril, Bangu, Coopovado, eram fábricas enormes. Do meu tempo de menino a gente falava dessas fábricas, a gente enchia até a boca para falar e depois todas desapareceram. No Estado de São Paulo, no Estado do Rio o desastre ainda foi pior. Aqui em Minas conservaram-se as duas antigas, que é a Cedro e a Santanense. Porque a Cedro é mais antiga ainda. A Cedro é de 1872 e a Santanense 1891. A Cedro é 19 anos mais velha do que a Santanense. Então essas duas que estão aí vivas até hoje, das antigas. E a maioria o tempo voou e foram sendo absorvidas por outras. Foram adquiridas ou foram incorporadas, fizeram fusões, pelo fato de que as empresas foram dando uma transformação muito grande. Hoje de vez em quando a gente vê umas empresas antigas funcionando, mas pequenas, elas não cresceram assim. A Cedro e a Santanense foram as únicas assim que cresceram expressivamente. A Coteminas já nasceu grande e ela deu muitos saltos. A Coteminas hoje não é exagero falar que ela é a maior do mundo, que tem uma indústria na China que é maior que ela, mas em termos mundiais a Coteminas hoje, se você computar com as fábricas dos Estados Unidos, Springs¹ dos Estados Unidos é a maior fábrica do mundo. A fábrica é muito grande, tem mercadorias de toalha de banho felpudas, ela é muito forte nessa área.

Entrevistador: E o que o senhor atribui esse sucesso da Santanense dada todas essas adversidades?

Adelmo: Olha, eu acho o seguinte, tem coisas que toda empresa tem problema logicamente. Empresa familiar não foge disso, principalmente empresa familiar, você tem as gerações que às vezes não correspondem com a geração anterior. Isso é um problema muito sério. Hoje eu diria da Santanense o seguinte ela tem uma geração brilhantíssima que teve uma ideia de fazer uma fábrica em 1891 é uma coisa que num tinha nem transporte, não tinha nem como carregar uma máquina. Essas máquinas vinham em lombo de burro do porto para chegar aqui e não tinha nem estrada, não tinha nada. Então foi uma 1ª geração brilhantíssima. Já a 2ª geração eu considero muito aquém da 1ª. Foi um período inclusive que o que salvou a empresa foi a guerra. Se não fosse a guerra, a empresa teria desaparecido. Por volta de 1930 até 40, a empresa teve uma fase muito ruim, teve até para fechar. Depois entrou a 3ª geração no período da guerra e como a guerra ajudou muito, elas ganharam muito dinheiro na guerra. Essas empresas que durante a guerra existiam ganharam muito dinheiro. Então permitiu que ela desse saltos, mas acho q isso aí são investimentos certos na hora certa, porque esse setor nosso não é brincadeira. Se você ficar obsoleto, você é engolido. Então o que ajudou muito foi assim, a empresa arriscou em certos períodos, mas não tinha outra saída, não fizessem isso talvez corria o risco de desaparecer ou ser engolido por alguém. Mas com um pouco de sorte também, porque sem sorte na vida, não consegue nada. Sorte sozinho não adianta, mas tem que ter sorte. Esse negócio é interessante. Eu lembro um senhor que trabalhou comigo por muito anos, que faleceu já a bastante tempo e ele falava uma coisa que eu achava muito interessante, ele falava assim: “Eu não nasci para ser patrão, porque todos os negócios que eu montei...” Ele era extremamente competente, foi o maior gerente que a empresa teve, mas ele mesmo falava: “Como patrão...” Com os negócios que ele montou, ele montou três negócios, todos eles deram errado. Não conseguiu ir para frente. E trabalhando para os outros, sendo um gerente, era um tremendo sucesso. A vida tem dessas coisas. Quer dizer, nem sempre precisa ter muita explicação para isso.

Entrevistador: Porque ele teria todas as possibilidades de ser um...

¹ A Springs Global, fabricante de artigos de cama, mesa e banho controlada pela Coteminas (nota retirada da internet).

Adelmo: Às vezes você faz tudo certinho, anda tudo certinho e as coisas dão errado. Então tem coisa que não tem muita explicação. Explicar a sorte é uma coisa difícil. Por que um tem sorte e outro não tem?

Entrevistador: Mas na época da abertura particularmente, muitas empresas fecharam, a Santanense conseguiu. Acho que tem uma questão já estava moderna e aí com a abertura, ela já tinha todo...

Adelmo: Aí eu comecei a contar o caso da família, que existiam desavenças existiam no passado, mas eu acho que nos últimos 20, 30 anos, acho que uma coisa que ajudou muito a empresa foi a união da família. Nós tivemos muitas desavenças da família. No período que eu entrei para a empresa, eu entrei para Santanense em 1965 e estive como executivo, talvez da principal indústria até 2004. Hoje não sou executivo mais, represento o Conselho de Administração, mas não estou no dia-a-dia. Participo de tudo, mas não participo mais como executivo da empresa. Mas nesse período que estive a frente da empresa não tivemos nenhuma desavença. Acho que isso aí ajudou muito para que a empresa conseguisse passar por essas fases de dificuldade. Essa união acho que valeu demais. União e investimentos bem direcionados. Então essas coisas acho que no somatório fizeram com que a empresa sobrevivesse e estar hoje muito bem. Vivendo 119 anos e estar aí muito bem.

Entrevistador: 119 anos realmente é muito tempo e tomara que continue por muito mais tempo.

Adelmo: Acho que associação com a Coteminas foi muito interessante, porque isso foi uma garantia de que a empresa, as chances dela crescem muito, porque como você tem uma retaguarda forte as coisas ficam bem mais fáceis ainda mais nesse setor nosso que você enfrenta a China e não é brincadeira. Você tem que ser grande, ter ciência, trabalhar a custos baixos, ter custo financeiro baixo, é coisa que muita gente vai embora por causa de despesas de custo financeiro. A maior parte das empresas que desapareceram, eu acredito ser um fator exatamente financeiro e a falta de capital próprio e os juros no Brasil sempre foram muito altos, então que é dependente de banco para sobreviver o seu negócio tem mais dificuldade de sobreviver. A própria SUDENE, acho uma coisa interessante, muitas empresas abriram na SUDENE e poucas tiveram sucesso. E eu acho que o que mais explica isso em termos de SUDENE foi exatamente o fator financeiro. Você montava a empresa pela SUDENE, hoje não é bem assim, tem, mas não era como antigamente, você realmente recebia a cada R\$1,00 que vinha da SUDENE você recebia R\$3,00. Fazia um projeto que seria aprovado pela SUDENE e se a SUDENE chegasse a conclusão que era um projeto bom que ia dar emprego para região, hoje esse valores mudaram completamente, mas no início era dessa forma a cada R\$1,00 você recebia R\$3,00.

Entrevistador: Os incentivos já não são a mesma coisa.

Adelmo: Você recebia R\$3,00, tinha redução de impostos de renda da totalidade, aquelas facilidades todas. Hoje também já mudou isso, já não tem mais.

Entrevistador: Eles estão reestruturando. A ADENE estava reestruturando a SUDENE.

Adelmo: O que acontecia com a SUDENE? Você entrava na SUDENE, montava um projeto então ele sabia que para cada R\$1,00 que ele punha, período de inflação, você recebia R\$3,00. Mas você punha R\$1,00, você não sabia quando ia receber depois da SUDENE. Então, às vezes você ia receber 2, 3 anos depois a contrapartida daquele valor que você colocava. Então o que acontecia, a inflação primeiro comia aqueles valores. Segundo você não tinha caixa para bancar para esperar aqueles recursos da SUDENE, então você tinha que se endividar para poder esperar a entrada daquele recurso da SUDENE. E nesse endividamento que você entrava, você não saía mais dele. Muitas empresas que deram errado na zona da SUDENE foi exatamente isso, porque a SUDENE não deixava de acompanhar o seu esforço, ela não tinha hora de colocar o recurso. Você colocava

R\$1,00 e amanhã ela me entrega a parte dela, mas não era assim, você ficava 1, 2 para receber o correspondente aquele valor que você colocou. E isso complicava a vida da empresa. Eu sei de várias empresas que se deram mal exatamente por causa disso. Agora, o que acontecia com uma empresa como é o caso da Santanense, porque ela montou uma fábrica em Montes Claros, porque isso não aconteceu? Porque a fábrica da Santa Helena, naquele tempo não era Santanense, ela tinha que ter um nome, ela era Santa Helena. Então o que aconteceu você punha o recurso a SUDENE não colocava a parte dela a empresa mãe a Santanense bancava aquilo, até que a SUDENE colocasse aqueles recursos. Então ela sobreviveu porque tinha uma mãe, vamos dizer assim, que ajudava na hora que a SUDENE não entrava com os recursos, você tinha uma outra empresa forte que aportava recursos para esperar até que os recursos chegassem. Muitas das empresas da Sudene que não tinham uma empresa mãe atrás, não tinha uma retaguarda atrás, muitas empresas se deram mal por causa disso.

Entrevistador : É interessante porque agente critica

Adelmo:

Entrevistador : as concepções iniciais da empresa, empresa familiar

Adelmo:

Entrevistador: Uma das críticas da abertura é justamente isso. Muitas indústrias que estavam mais obsoletas não conseguiam competir.

Adelmo: Exatamente, mas a coisa era fazer parcelado e simplesmente o Collor acelerou. Tudo tem um lado positivo também que as empresas tiveram que se virar, senão a Santanense teria desaparecido também. E a gente enxergou claramente isso. Ou a gente fazia uma modernização para enxugar o quadro de funcionário ou desapareceria. Mas que foi precipitado foi. Foi muito rápido como o Collor fez. Não estou querendo dizer que ele foi errado não, mas deveria ter ido mais devagar. Mas aconteceu. Mas custou muitos empregos e muitas empresas.

Entrevistador: Teve custos sociais grandes. Tanto para a empresa como para a população em geral, muitos ficaram desempregados.

Adelmo: É muito difícil você ter uma concorrência externa no nível de abertura que o Brasil tem. O Brasil, eu acho que é um dos países mais abertos do mundo. Uns falam que o Brasil é fechado, eu acho um dos mais abertos do mundo. Nos Estados Unidos, eles protegem um bocado de coisas das indústrias lá que você não consegue entrar nos Estados Unidos. E o Brasil não. O Brasil é escancarado. Tem algumas proteções tarifárias, mas eu acho que hoje pode-se dizer que o Brasil é um dos países mais abertos. Até as cotas que existiam da China a partir do ano passado desapareceram. Hoje nós estamos sem cotas, pelejando até para ver se consegue renovar um número de cotas com a China que até hoje não conseguimos. Então o Brasil está escancarado para a freguesia. E o Brasil tem outros interesses com a China, então fica uma coisa difícil porque na

verdade é o seguinte muito emprego está sendo criado na China que poderiam estar sendo criado aqui.

Entrevistador: E em melhores condições.

Adelmo: E é uma crítica que a gente, pois é um governo de PT, fazer criar emprego na China ao invés de fazer emprego aqui é uma coisa lamentável. Vou te dar dois exemplos interessantes para você ter idéia do que eu estou falando. Primeiro é o seguinte: a Santanense é muito especializada em principalmente uniformes. A nossa linha, o carro-chefe da Santanense é uniformes profissionais. A gente é a maior empresa do Brasil nessa área. E foi uma luta para entrar nisso, porque esse mercado era de uma empresa que chama Santista, que era dona do mercado, então foi uma dificuldade entrar nisso. Aos trancos e barrancos entramos e hoje a Cedro também trabalha nessa linha. Mas a Santanense é a maior empresa do Brasil. Pelo fato de ser uma empresa muito dedicada a isso durante muitos anos, essas concorrentes das forças armadas brasileiras, a Santanense sempre ganhava. Quando não era do Exército, era da Marinha, da Aeronáutica. Agora faz uns 4 anos que a gente não ganha uma concorrência das forças armadas, porque só as chinesas que ganham a concorrência das forças armadas. É uma coisa interessante que vale a pena explicar, porque não vale a pena ficar conversando muito disso, aprofundar muito, você pode me dar o preço que você der lá, dar um preço a perder dinheiro, mas você não consegue entrar na concorrência mais, só as chinesas e coreanas.

Entrevistador: Mas por quê?

Adelmo: Eu não sei. Tem coisa atrás disso né. Mas você não pode. Como você vai fazer uma acusação sem ter provas. Porque tem coisa atrás desse tem, porque não tem cabimento. Tem algumas explicações que fazem, pelo fato do produto chinês ser mais barato. Mas eu não acho que é só isso que faz a diferença não. Por a roupa militar, eu acho que tem um contrassenso. A roupa militar é o seguinte: tanto o fardamento da aeronáutica, marinha e o exército, dois terços é sintético e um terço é algodão. Então é uma roupa extremamente desagradável, muito quente. Imagina um soldado do Amazonas com uma roupa que tem aqueles desenhos todos.

Entrevistador: A roupa já é pesada em si.

Adelmo: Então eles ficam muito tempo com aquela roupa, dois terços sintéticos naquela roupa que deveria ser só de algodão, porque no algodão a gente tem condições de concorrer com os chineses, mais condições. No sintético a gente não tem. Porque a gente tem uma indústria petroquímica ainda muito no início. Então com o produto das fibras sintéticas, nós não temos condições de concorrer com eles. Mas temos outros atrativos também. Nós já fizemos uma experiência de entrar para fazer concorrência, vamos entrar para perder dinheiro, e não consegue. É uma coisa complicada. E agora vou te contar um outro exemplo, que é um trabalho que nós estamos fazendo, que nós estamos brigando por isso através dos nossos órgãos de classe, eu digo isso porque ainda sou presidente do sindicato das indústrias têxteis de Minas Gerais e através do nosso órgão máximo que é ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil, nós fizemos um trabalho maravilhoso em cima dele e obtivemos sucesso, você vai ver isso brevemente aí, o Lula vai fazer muita propaganda política em cima disso. Ele é um projeto que já existia, mas ele morreu lá, ficou parado no Ministério da Educação e com muita dificuldade nós conseguimos colocá-lo novamente em prática, a voltar a funcionar, que é o projeto de vestir os meninos de escolas públicas do Brasil. Então nós conseguimos agora, vai ser feito esse ano agora, logicamente o governo vai aproveitar que é ano

político para tirar proveito. Todo menino de escola, seja do Amazonas, do Maranhão, de onde for, todos de escolas públicas, o menino vai receber tantos kits por ano, ele vai receber bermuda, camisa, uma pasta, um boné, um tênis, meia, recebe um kit. E um dos argumentos que a gente usou que sensibilizou muito o Lula, o Lula ficou encantado com esse negócio, foi o fato de que tem muita escola pública no interior afora aí que o menino não vai na escola, porque ele fica com vergonha, não tem nem roupa para ir à escola. Então vai ser um negocio assim que todos vão vestir iguais. Todo menino vai receber esse kit escolar e está a pouco para começar a funcionar. Já está aprovado. Agora nós estamos fazendo um trabalho que é o seguinte: o jeito de nós conseguirmos isso é evitar que fizemos esse trabalho com depois são os chineses que vão vender esse kit aí. Isso não é possível não tem nem cabimento isso. Porque nós fizemos as contas, esse kit...

Entrevistador: Vai vender pro governo e o governo vai repassar.

Adelmo: Esse kit vai gerar 450.000 novos empregos no Brasil. Agora não é possível que nós fizemos esse trabalho todo para que esses 450.000 empregos vão ser dados na China eu acho que isso aí é uma coisa ruim. Então agora nós estamos nessa fase de trabalho de evitar uma forma que os chineses não entrem nisso. Ninguém quer vender mais caro, mas concorrer com chinês, com desigualdade, aí não tem jeito, não tem condições de você acompanhar o chinês é muito desigual. Porque os chineses além dessas concorrências serem perigosas, a gente não sabe às vezes o que se passa atrás disso, tem os interesses as vezes, mas tem coisas que se você quer acompanhar os chineses fica muito difícil. Primeiro, o salário da China já sabe que é baixo. O salário mínimo no Brasil também não é alto, mas dos chineses é mais barato ainda. A mão-de-obra é mais barata que no Brasil. Mas não é o custo do salário até que faz a diferença. Enquanto na China um salário tem 16% de encargos sociais, aqui no Brasil você tem 103% de encargos sociais e isso em um salário. Olha que diferença monstro. Enquanto você tem aqui um mundo de dinheiro que você gasta com o meio ambiente, porque você é obrigado a gastar senão eles fecham sua fábrica, lá na China eles não se preocupam com o meio ambiente. Estão começando a se preocupar agora. Mas até então não gastavam nenhum dinheiro em relação a isso. O chinês é o seguinte: ele tem um dinheiro nos juros que é subsidiado, voltado para exportar. Aqui você tem o juros ao contrário, aqui é voltado para importar e aí o juros é em cima. Então quando você vai fazer o somatório, para não citar outras coisas, dizendo assim os principais, então dá uma diferença enorme. Como que você vai concorrer com os chineses com essas condições adversas todas que você tem. Então agora que nós estamos pelejando com isso aí para ver se a gente consegue com o governo uma forma de cercar isso. Nós temos feito um trabalho intenso para conseguir isso e esses empregos irem lá para China, não é possível. Esses empregos tem que ficar aqui no Brasil, 450.000 empregos.

Entrevistador: E como que pode se viabilizar isso? Porque realmente se é um projeto das empresas do Brasil, deveria ter uma forma de alinhar isso.

Adelmo: Certo. Eu não sei como que o governo vai fazer. Forças armadas. Nós também estamos trabalhando. A maioria dos países do mundo não permite que as forças armadas sejam vestidas por países estrangeiros, muitos países. Aqui não, é totalmente livre. Então é um trabalho...

Entrevistador: A abertura é maior do que a gente imagina.

Adelmo: É. Por isso que falo, o Brasil tem coisas que é escancarado mesmo. Porque realmente, as forças armadas serem vestidas pela China não tem cabimento. Se aqui não tivesse indústria, tudo bem, mas tem indústria. Então tem que estudar melhor isso. Não pode ser maior. Então agora nós estamos com medo de acontecer com esse kit escolar que vai sair, que vai surgir, vai aparecer aí. Então estamos estudando com o governo aí como que vai fazer para segurar esses empregos aqui, porque senão não vai adiantar nada. A idéia que nós tivemos e o Lula achou excepcional. Ele está entusiasmado com isso que é ano de eleição né.

Entrevistador: E isso é uma ação social da empresa, porque você está vendo com a comunidade.

Adelmo: Nós estamos nessa fase agora para ver como é que, lutamos realmente para acertar as coisas e estamos muito focados e muito preocupados com esse problema de que realmente isso vai ajudar a indústria por inteiro. Eu acho que a indústria brasileira tem um número enorme de empresas que vão participar disso. Tem muitas empresas. Então é um negócio sadio, tem empresa que seja dona do mercado. Mesmo porque o negócio é complicado, porque são muitas coisas dentro do projeto do kit escolar. No kit lá você tem a bermuda e a camiseta. E a camiseta já é de outra área, é de malhas, é outro setor. Você tem a linha de calçados. Você tem a linha da pasta. Você tem a linha do boné, que também tem ligação com o setor têxtil. É um conjunto de empresas que vai gerar, essas empresas são de vários setores, não é só no setor nosso têxtil. Mas é complicado.

Entrevistador: É que é interessante, que estava colocando que a empresa é onde a empresa está trabalhando em função de resolver problemas da sociedade. Porque o nível de desemprego está alto, e preocupada em manter o emprego aqui e não emprego fora.

Adelmo: Essa idéia foi do nosso órgão maior que é ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil em São Paulo, hoje cujo presidente da ABIT inclusive é mineiro, o presidente da ACL Dr. Reginaldo, ele que o presidente da ABIT e esses trabalhos inclusive na ABIT e a gente com os nossos sindicatos estaduais, a gente ajudou a ABIT a levar esse negócio para frente.

Entrevistador: E sobre a empresa ser paternalista e isso dada até a questão da concorrência, a evolução acontecendo ao longo do tempo, mudou muito esses moldes. Mas como era esse processo paternalista?

Adelmo: Porque não havia vamos dizer na realidade essa preocupação de toda atividade que existe no mundo inteiro, que hoje a competição está enorme, se você não tem produtividade elevada você morre. Então o que é a produtividade elevada, por exemplo, antigamente, eu vou te dar um exemplo que eu assisti com meus próprios olhos na China. Eu estive na China uma vez há uns 30 anos atrás e eu vi uma coisa na China que me chamou atenção, hoje lá mudou tudo, lógico porque faz tempo. A gente não tinha esses teares modernos que funcionam hoje, aqueles teares chamados automáticos, a gente chegou até a produzir, já era normal a gente trabalhar com 20, 25. Tinha fábrica que já conseguiu trabalhar até com 30 teares, que tinham uma produtividade elevadíssima. Eu cheguei na China e fui visitar uma fábrica, pedi e eles me chamaram para ir em uma fábrica em Xangai. Como eu não entendo, falei vou levar um susto aqui porque eu vi teares parecidos com os que a gente tinha e cada tecelão tocava um tear. E a China tinha uma coisa interessante, na China quando você chegava para visitar, naquele tempo você ia à China todo negócio que você ia visitar seja escola, universidade, indústria têxtil era um problema, não determinava o que você queria fazer. Você ia à China, fiquei na China por 11 dias, você tinha que armar o que você ia fazer durante esses 11 dias escolher as cidades que você ia. Então a gente escolhia Pequim, Xangai e acho que Canton. Mas dentro daquelas cidades você já tinha uma programação feita do que você ia fazer. E todo mundo pediu alguma coisa diferente. Em Pequim podia visitar uma fábrica de seda. Eu lembro que uns médicos do Rio de Janeiro pediram se podiam visitar cirurgias com acupuntura. Então todo mundo pediu coisa diferente da programada. E como tava programado eles levaram em Xangai. Mas todo negócio que você entrava, ia visitar, tinha uma mesa redonda, sentava, tinha o intérprete e o nome dele é Chan Chao, em todos os lugares que íamos na China ele estava ao lado da gente. Lá eles pediam, eles passavam uma descrição para você do que você ia visitar e você nem conhece. Que naquela época eu estudava o colegial, não sei como que chama hoje.

Entrevistador: Hoje é o ensino médio.

Adelmo: Então me levaram para fora do Brasil, me levaram para assistir uma aula de espanhol e chegando lá o professor pediu que eu fosse ler a lição do dia. Ainda bem que eu tinha estudado

espanhol e falei mais ou menos a lição do dia. Então todo lugar que você ia. Cheguei lá na fábrica, mesa redonda, chá e cigarro e eles faziam uma descrição para você do que você ia ver, fazer, dava uma aula do que você ia ver com seus olhos lá dentro onde você ia visitar. Depois na hora que voltava eles sentavam com a gente e perguntavam o que você achou e eu fiquei horrorizado com aquele negócio que cada uma oficina cabia um tear. A Santanense já trabalhava com 25, 30. Então eu fui logo nesse assunto: “Olha, o que eu achei muito estranho, é que como que pode uma fábrica funcionar com um tecelão tocando um tear?” Então o diretor da fábrica virou para mim e falou assim: “Isso é mentalidade capitalista, que tem preocupação com produtividade. O nosso problema na China é dar emprego para 1 bilhão de pessoas. A nossa preocupação é outra”. Então calou a minha boca, não gostou daquilo que falei de jeito nenhum. Mas as coisas eram assim realmente. Então isso é o cúmulo do paternalismo. Quer dizer, fazer uma fábrica com um tecelão em cada tear. Porque o paternalismo era dessa ótica, porque tinha que dar emprego para 1 bilhão de pessoas. Quando eu estive lá há 30 anos atrás eles vangloriavam do seguinte que eles eram pobres, mas ninguém tinha pobreza absoluta. Todo mundo tinha uma casa por menor que fosse para morar e ninguém morria de fome. Ninguém tinha padrão, não tinha nada, mas o mínimo necessário de assistência e saúde eles se vangloriavam e eu achei até interessante quando eu fui lá uma preocupação deles nessa época era no sentido de evitar doença, para o cara não adoecer.

Entrevistador: Preventiva.

Adelmo: Tinha um trabalho preventivo, uma alimentação mínima necessária para que ele não adoecesse. Mas isso mudou muito, depois que a China mudou para mentalidade capitalista, porque a China é uma das mais capitalistas, apesar do fechamento político, a economia hoje é uma das mais capitalistas possíveis. Então para você vê como as coisas mudam. Eles mesmos passaram por esse processo que a gente passou. Por exemplo, o que chamo de paternalismo, se você pode resolver com uma pessoa tomando 20, 30 porque você vai colocar uma pessoa para tocar apenas 5. Nas empresas aqui não havia essa preocupação. Aqueles que trabalhavam ali eram demitidos. Houve uma acomodação entre eles. Começou a competição você foi obrigado a caminhar por esse lado. Com chineses, aconteceu com a fábrica da China hoje. Tenho que voltar na China para ver com esta. Meu companheiro esteve lá esses tempos e agora lá está o contrário. Naquelas fábricas, naquelas empresas têxteis que não são mais do governo são muito modernas e tem um nível elevadíssimo de produtividade. Algumas antigas, ainda do governo tem um nível de produtividade baixo, mas é questão da época de evolução. A empresa vai deixando de ser paternalista em questão das circunstâncias do mundo em que ela está vivendo e da nova realidade que ela está vivendo.

Entrevistador: Mas o paternalismo, será que era uma política adequada, boa?

Adelmo: Para época era, porque para época aquilo afastava, você conseguir viver daquela forma. Depois que você passou a não conviver daquela forma, e que aquilo ali era uma condição mínima necessária para sobreviver, você passou a ter suas preocupações elevadas de produtividade. Não tinham elas. Essas preocupações de produtividade é de um século para cá, não existia isso. Isso aí é a abertura, teve um papel importantíssimo. Igual esse período de abertura que foi feito escancarado no Brasil, ou você trabalha bem demais ou você é engolido e desaparece.

Entrevistador: O governo tenta transferir para as empresas essa questão de também auxiliar nas desigualdades sociais. Se na época a empresa tinha toda uma política paternalista, hoje o governo acaba pressionando isso. E como o senhor vê esse processo? De ter que de certa forma competir e ter produtividade mas também ter que dar uma resposta à sociedade?

Adelmo: Isso aí é coisa extremamente necessária. Porque o empregado é o seguinte: o empregado para ele ter um bom desempenho, trabalhar com um volume de carga de trabalho que hoje é colocado para ele, primeiro tem que se alimentar bem, senão não dá conta.

Ele tem que ter saúde odontológica, médica. A empresa tem que dar todo tipo de assistência.

Hoje tem algumas empresas que dão até alimentação para o empregado. Já tem outras empresas que, a Santanense nunca gostou muito de se envolver com essa parte.

A Santanense sempre preferiu pagar o valor para o empregado. Dava o valor de uma refeição em forma de ticket que aí ele gasta da maneira que ele quiser. Então o custo de uma refeição em forma de ticket, porque aí ele usa da maneira que ele quiser e restaurante é muito complicado. Mas tem umas que dão.

A Cedro mesmo em Pirapora, eles tem um restaurante. De vez em quando eu ia visitar a fábrica lá, eu almoço junto com os empregados.

Mas isso é uma necessidade. Então, se você não der uma assistência médica, odontológica, se você não alimentar o empregado, não der todo tipo de apoio, realmente ele não vai ter o desempenho para aquela produtividade que você espera, daquilo que ele vai atingir.

Mesmo porque também hoje o nível conta. Hoje para você tocar uma máquina moderna dessa, ele tem que ter um mínimo de formação, de estudo, senão ele não toca uma máquina dessa. Antigamente qualquer máquina que você punha o trabalhador fazia. Hoje não.

Entrevistador: Pelo menos o manual ele tem que saber ler.

Adelmo: Hoje a coisa se complicou. Então, a empresa tem uma necessidade que ela atue socialmente com os seus empregados. E disso eu não tenho dúvida que tem que ser e que isso cada vez mais vai passar a ser uma exigência. Isso é indiscutível.

Entrevistador: A Santanense começou, pelo menos, me lembro, em Montes Claros a questão da qualidade total que era até uma forma interessante de gestão, eu me lembro que os funcionários chegavam cedo, tinham exercícios, e muitos funcionários deram depoimentos bastante interessantes de gostar daquilo e a fábrica em si, era uma fábrica mais limpa, você chega na fábrica tem toda aquela área verde (A Coteminas também tem isso, fui lá visitar e tal).

Adelmo: Isso

Entrevistador: Hoje como que está esse processo, hoje já não tem mais essa, esse investimento em “qualidade total”.

Adelmo: Existe. Sobre outras formas, mas é uma coisa que não tem jeito de você deixar de investir nesta área.

Adelmo: É lógico que existem, às vezes eles modernizaram, mas continua do mesmo jeito, isso é uma coisa que não tem jeito você deixar de investir nessa área porque senão você não consegue os níveis de produtividade se não treinar bem a sua mão-de-obra, se não ensinar o indivíduo a trabalhar, isso é uma coisa básica, é fundamental.

Toda empresa gasta muito dinheiro com isso. E isso te dá retorno é claro. É assim que você consegue o retorno.

Entrevistador: Mas para além do investimento interno, a empresa também tem alguma ação social externa com a comunidade, o que é também uma demanda forte do governo.

Adelmo: Isso, mas eu diria que isso também isso diminuiu, já foi mais. Por exemplo, Itaúna tem uma fábrica num bairro chamado Santanense que é o nome da fábrica. Santanense é por causa de Nossa Senhora de Santana, então os que nasciam em Santana eram Santanenses ou santanensenses, então por isso o nome da fábrica Santanense. Mas todo o bairro de Santanense, a empresa arcava com tudo. Primeiro que o governo municipal, vamos dizer assim, a prefeitura de Itaúna, como era assim um bairro de 4km da cidade, um bairro muito complicado que teve uma período de eles até cismaram daquilo virar cidade, muitos bairristas, era uma luta para evitar que isso acontecesse, não interessava muito para eles, um lugar pequenininho daquele, virar cidade um poder político interno.

Entrevistador: Às vezes é meio complicado...

Adelmo: Acabou ajudando para isso não se concretizasse, mas alguns deputados deram essa idéia e foi uma mão-de-obra para superar esse problema.

Mas então o seguinte, você pode se você já era a maior empresa da cidade e é sempre considerada assim como uma empresa rica. Então os prefeitos nunca fizeram nada pelo bairro. A Santanense quase que arcava com a Prefeitura do Local, ela tinha que fazer tudo. Então, olha o que ela fez, o cemitério foi a empresa que fez, a Igreja,

Entrevistador: Coisa que não aparece...

Adelmo: O colégio foi a empresa que fez...(...) o prédio de (...) foi a empresa que fez, a assistência odontológica...Tudo foi feito pela empresa no bairro.

Depois com o passar dos anos essas coisas foram diminuindo é claro. E também a prefeitura passou a ver com olhos diferentes do jeito que era. Porque tinha muito voto, muita gente morava ali, passou muita gente morar ali que nem era empregado da fábrica mais...E essas coisas todas foram desaparecendo.

O colégio mesmo que era empresa que sustentava, ela doou para o estado passou a ... A igreja, logicamente, tinha uma congregação de padres holandeses e ela passou aquilo para os padres. O Campo de futebol que é até da hoje da empresa mantém ainda, mas tem um convênio com a prefeitura, a prefeitura hoje que toca aquilo, e assim foram feitas as coisas.

Então a vida da empresa na comunidade já foi bem maior. Com o passar dos anos ela foi diminuindo, porque não tinha cabimento, era um tipo de coisa assim, que não justificava a empresa, porque tem órgãos específicos que atuam bem melhor que a empresa, então porque que a empresa vai se envolver com isso.

A parte de dentista, médicos, a empresa tem médicos, mas muita coisa passou para outros órgãos. A parte de dentista por exemplo passou para o Sesi, então muita coisa foi evoluindo. Porque também com esses órgãos funcionaria melhor do que com a empresa a frente disso.

Entrevistador: Mas mesmo tendo passado para outras instituições para gerir, a empresa teve o ponta pé inicial, vamos dizer assim, e também de certa forma ela não deixou morrer e isso é um ônus

grande e começa a ser mesmo ... ela arrumou outras formas, contribuiu nesse processo de fazer essas parcerias...

Adelmo: De qualquer maneira ela continua colaborando, se precisasse fazer uma praça de esportes, a Santanense doou o terreno todo para fazer, foi feito com o dinheiro público, mas o terreno foi doado para isso, né. Assim tudo que a empresa é chamada a colaborar com a comunidade a empresa não se nega, mas não é mais daquela maneira tão intensiva, porque os tempos mudaram, não é mais justificável, mas continua tendo a participação.

Porque são cidades pequenas, Itaúna mesmo, onde é a maior unidade da empresa, ali no bairro moram ali umas 7 a 8 mil pessoas. Tudo aquilo que falou que é para melhorar ali qualquer coisa a gente sempre está ali ajudando, participando. É uma forma também, é uma cidade pequena, com poucos recursos, foi um processo doloroso o fechamento da fábrica lá, porque se fechar uma fábrica numa cidade é uma coisa terrível, a gente procurou muito uma forma de amenizar isso, nós conseguimos arranjar outras pessoas que quisessem montar alguma coisa ali e ajudamos, cedemos, doamos, e nós ajudamos muito durante um bom tempo lá, funcionando outras atividades nos prédios nossos. O caso de Montes Claros foi uma época mais recente já é um pouco diferenciado.

Entrevistador: Sim a cidade também é um porte maior...

Adelmo: As coisas são completamente diferentes.

Entrevistador: Mas o que eu acho nessa fala é exatamente isso, fechar uma fábrica é doloroso mas vamos ver uma forma de ser menos complicado para sociedade, para comunidade, mesmo que depois esses empreendimentos não vão perdurar, mas pelo menos no primeiro momento a empresa teve essa preocupação. Já que não era uma fábrica que podia ser mantida.

Adelmo: Exatamente...

Entrevistador: E as relações com os parceiros, como é que se dá essa relação hoje, empregado, sindicato, em Montes Claros eu conversei com seu Antônio, depois conversei com o presidente do sindicato, e seu Antonio me deu um depoimento que presidente atual hoje talvez pela falta de experiência tem complicado um pouco a vida dos funcionários.

Adelmo: E hoje, olha, eu não estou muito apto para te falar como é que está essas coisas todas, de sindicato, porque eu não estou na ativa na empresa como eu era. E eu sempre procurei ter um relacionamento mais estreito possível com todos os presidentes de sindicato e dentro da medida do possível resolver os problemas. Agora, eu sei que as coisas hoje são diferenciadas, não eram assim não é mais como era a poucos anos atrás...Mas a empresa de um modo geral, não tem muito problema de convivência nas comunidades agora onde ela está presente, mas é lógico esse relacionamento hoje já não é mais tão estreito como era há alguns anos. Acho que isso podia ser modificado um pouco, os sindicatos se fortaleceram, estão mais bem estruturados, nem às vezes também as pessoas que estão a frente do sindicato são as pessoas que a gente consegue ter acesso a eles. São um pessoal assim, que segue a linha da CUT, é um pessoal mais radical, aí fica mais difícil ter acesso.

Entrevistador: Às vezes não tem um jogo de cintura para lidar com a situação. E foi nesse sentido que o Antônio me falou, “vamos tentar num acordo para o funcionário também ser beneficiado” e acaba que a queda de braço não é favorável.

Adelmo: Mas a gente sempre buscou pagar melhor que os concorrentes, de toda a cidade, sempre temos essa preocupação, de colocar uma produção melhor...de relacionamento entre empregados e sindicatos. É lógico que as políticas são bem diferentes, um sindicato por exemplo da CUT eles são muito radicais. Fica até difícil você ter um relacionamento com eles, um clima amistoso, vamos dizer assim, um tratamento muito formal só daquilo que é necessário...

Entrevistador: Eu lembro que uns funcionários em Montes Claros, procuraram a Santanense em função de um melhor salário, ticket, que é um salário indireto, então tinha toda essa demanda para trabalhar na Santanense.

E a relação com os fornecedores, os empregados da Santanense já comentou da necessidade de ter produtividade.

Adelmo: A Santanense tem um relacionamento muito bom com o modo geral dos parceiros, fornecedores, clientes, é uma coisa que a gente sempre, que pode ser visto como um ponto forte da empresa, se está tudo bem, é uma coisa muito necessária numa empresa, você num vive sozinho é lógico, então você depende dos outros e os outros dependem de você. E hoje, a figura do cliente, a pregação em cima disso é em toda a empresa, está sempre em primeiro lugar, tem sempre razão, se nunca vai discutir com um cliente, você sempre procura resolver seus problemas da melhor forma possível, e teve uma coisa aqui na empresa interessante, e colaborou para que isso ficasse mais acentuado, porque quando nós entramos na linha de roupa profissional, que é o carro chefe da Santanense, havia a (...) Santista que é enorme, dominava completamente este setor, então para gente entrar nesse setor foi aos poucos, com muita dificuldade, e a gente teve adotar posturas as que a Santista fazia, então, nessas área você tem que dar uma assistência para o seu cliente maior que as outras. Então, o que quer dizer isso, que além de você vender, você tem que consultar seus promotores de venda, que acompanham o pós venda visitante cliente periodicamente, para ver se aconteceu alguma coisa, se tem algo que não estão de acordo, se tem algum defeito, você prontamente repõe para eles a mercadoria. A Santista fazia isso para eles, então a gente que ia entrar tinha que fazer da mesma forma então isso passou a ter um estreitamento maior, porque você está sempre com o cliente...

Entrevistador: E dá maior credibilidade...

Adelmo: A empresa (...) cresceu e virou a maior do Brasil na linha (...) por causa disso, porque nos damos um tratamento diferenciado, a gente trata o cliente cuidadosamente, se ele fala que não tem razão a gente fala que ele tem, e a gente aceita. E isso fez com que a empresa mudasse positivamente nesse aspecto, o que não era tanto assim, os clientes sempre passaram a ser mais em função dessa linha de roupa profissional. Porque a praxe era essa e a gente teve que se adaptar a essa nova realidade. Mas para gente é muito bom, eu acho que a gente convive muito bem, tem a Cachoeira concorrente nossa que nos damos muito bem, o Agnaldo mesmo é amicíssimo meu, e agente participa muito dessa vida sindical, sindicato, e ele foi o meu vice-presidente de sindicato, e a gente tem um relacionamento muito grande, e gente faz trabalho conjunto. Esse trabalho mesmo dos uniformes profissionais, ele, a BIT fez que a gente participou ativamente de tudo, ajudou muito, e o fato de ser presidente de sindicato me faz muito, eu tenho muitos anos de sindicato, eu saí um

período e me fizeram voltar de novo, então eu tenho vínculo muito grande com todas as fábricas, nós temos 42 fábricas sindicalizadas, então eu tenho uma relação muito boa com todos eles, a própria posição de presidente ajuda que isso aconteça.

Entrevistador: Na cadeia produtiva têxtil, mesmo sendo na parte de uniforme vai ter toda essa tem até uma cadeia mais bem definida, mas você vai ter toda essa interrelação, tecelagem, malharia, dessa questão de conseguir melhor produtividade, tem alguma nessa parte que a Santanense faz, que é terceirizada, que é contratação, como se dá...

Adelmo: A Santanense não tem, pelo contrário...

Entrevistador: É tudo mesmo feito dentro da fábrica

Adelmo: Tudo dentro da fábrica... Nós tínhamos alguns setores dentro da fábrica que a gente terceirizava, limpeza... portaria. Só setores assim que eram terceirizados, mas depois nós chegamos na conclusão que isso não estava funcionando bem, não era a mesma coisa que a gente gerir e a gente decidiu trazer de volta, e a organização trabalhista confundia muito também as coisas, o que que é terceirizado, na maioria das vezes era interpretado pela justiça trabalhista como um disfarce, que na verdade era um empregado da fábrica, então nós vimos que aquilo não dava certo, aí a gente acabou voltando atrás e hoje não tem nada praticamente terceirizado. A única parte terceirizada que tem é a parte de moda, designer, essas coisas, porque isso não compensa você ter pessoal. É uma coisa muito sofisticada, nem sempre compensa você ter isso dentro da sua empresa. Área de criação de desenho...

Entrevistador: Isso acaba que...

Adelmo: Por ter isso terceirizado e eles fazem muito bem. Então, como ele pode fazer isso para as empresas, você pode ter um custo mais baixo. Porque isso é complicado, é um custo elevado. Você tem sempre que estar em feiras internacionais.

Entrevistador: Em nível de emprego, é pequeno não é?! Muito pequeno pelo montante de...

Adelmo: É pequeno. São exceções. Nós podemos dizer que somos privilegiados. Tem pessoas que tem mesmo, uma facilidade para a moda incrível, fazer um desenho. Coisa que a maioria das pessoas não tem. Isso realmente é um dom quase né.

Entrevistador: E a aquisição dos insumos? Eu sei que no Norte de Minas tinha o algodão, até conversei isso com Seu Antônio agora, aquela questão da Proalminas para recuperar o algodão da região, etc. etc. etc. Como que se dá isso? Essa aquisição dos insumos, a empresa busca...

Adelmo: Olha, que infelizmente isso é uma coisa até que me preocupa muito, porque isso não aconteceu o que a gente esperava. E eu tive um papel atuante demais em cima disso com o Proalminas em Minas Gerais. Havia uma esperança muito grande que Minas Gerais fosse um grande produtor de algodão, porque uma coisa é tranquila da gente dizer, que uma das coisas que a ajuda a gente no Brasil é a gente ter algodão aqui no Brasil.

Isso é um fator que a gente tem para brigar com o chinês. Porque o chinês é o seguinte: 2/3 do algodão que ele consome não tem, ele tem que comprar fora.

Entrevistador: O senhor disse que aí está a justificativa de porque dá para competir com eles.

Adelmo: Já no sintético, por exemplo, eles tem uma petroquímica muito mais avançada do que a gente. Mas um fator felizmente para o Brasil nós não dependemos de importar algodão. Importa-se alguma coisa, fibras longas, fibras especiais. Fábricas que fazem camisaria, por exemplo, às vezes nem sempre a fibra brasileira corresponde, então tem que importar algodão. Esses lençóis finos, algodões egípcios. Mas o fato é que o Brasil é auto-suficiente em algodão e ainda exporta hoje muito algodão.

Mas, Minas Gerais já produziu algodão no passado, hoje produz muito pouco. Criando esse plano aqui em Minas Gerais, um plano muito bem feito, que eu participei ativamente, por isso eu fiquei até contrariado, o negócio na prática não está correspondendo. E eu estou chegando a conclusão de que o algodão em Minas Gerais infelizmente não é viável. Porque aonde é que se planta algodão em Minas Gerais é, vamos dizer, na região de Paranaíba, é ali na região do triângulo, são regiões de terras boas.

E nessa região de terras boas, nem sempre o algodão é a melhor cultura para se plantar naquelas terras. A soja, às vezes, é mais conveniente, dá mais retorno, dá mais rentabilidade.

Onde é que seria ideal que tivesse algodão em Minas Gerais? No Norte de Minas. Mas infelizmente o algodão, não tem jeito de você fazer algodão com pequenas propriedades. Isso não funciona.

E olha que esse pessoal trabalha no Norte de Minas para melhorar as coisas lá na região de Janaúba, de Porteirinha, de Catuti que é um lugar que tem muito plantador de algodão, mas é tudo muito pequenininho, então aquilo não tem produtividade, não tem preço, não tem qualidade também. Infelizmente, é uma coisa triste. Então onde é que tem algodão melhor? É na região de Patos de Minas, é ali que tem algodão melhor. Mas nem sempre o algodão é a cultura que tem maior rentabilidade para o dono da terra. E eu estou chegando a conclusão que o algodão tem que ser em glebas grandes, não pode ser coisa pequenininha. Porque para o algodão ter rentabilidade, ele tem que ser todo mecanizado. Algodão que você colhe manual tem um custo muito elevado. Minas Gerais hoje infelizmente, apesar de todo esforço que foi feito com o Proalminas, ao invés de estar aumentando a produção, está diminuindo. Então Minas Gerais consome 150.000 toneladas de algodão e Minas Gerais já chegou a produzir 50.000 toneladas de algodão. Está produzindo hoje 20.000 toneladas. Ou seja, de 150, 130 vem de fora. Vem principalmente do Mato Grosso, Goiás e Bahia que são os três estados. Já o estado da Bahia na região próxima do Norte de Minas que tem ali um conjunto de 4, 5 cidades ali, produz algodão hoje de boa qualidade, mas são propriedades grandes. Essa que eu acho que é a grande diferença.

Aqui em Minas Gerais nós temos um produtor só que é grande, na região de Patos de Minas. Ele é até o presidente da Aminas, produtor de algodão. E eu digo sempre nessas reuniões que a gente faz que falta em Minas Gerais é que tivesse no Norte de Minas uns 10 grandes produtores como é esse que é presidente da Aminas, aí eu poderia ter sucesso no Norte de Minas. Porque você pode puxar água do rio São Francisco, você pode fazer uma coisa... Porque algodão não gosta muito de água. Mas na época que você planta ele tem que ter água. Depois ele não gosta muito de água não. Pelo contrário, a água atrapalha muito o algodão.

Entrevistador: E dizem que a claridade que tem no norte de Minas, o sol é favorável há uma fibra mais clara.

Adelmo: Não tem dúvida nenhuma. Tanto é que o melhor algodão fabricado no Brasil é o produzido no nordeste. Hoje também do jeito que é a coisa no nordeste só deu para trás. O negócio de hoje é quem tem que ser tudo mecanizado, tudo grande.

Entrevistador: O custo social da perda do algodão no Norte de Minas foi grande, porque eram pequenos produtores que hoje vivem a mercê de salário, de aposentadoria.

Adelmo: Para você ter ideia dessas 20.000 toneladas, 2.000 toneladas produz na região do Norte de Minas. É muito pouco.

Entrevistador: E pelo que eu sei são grandes produtores também em Ibiaí. Mas, Ibiaí não é Norte de Minas não, é noroeste.

Adelmo: Então é complicado. Isso é uma coisa muito extensa. Em Minas Gerais, poderia produzir mais algodão. Nós fizemos um plano aí, a indústria ajuda a agricultura. A gente paga um tanto a mais para eles, um plano que nós fizemos com o governo e na prática não está funcionando.

Entrevistador: É Seu Antônio até colocou que tinha produtores do Norte de Minas, os pequenos e médios produtores, que a indústria acaba financiando, porque eles acabam não tendo capital e endividados no banco, financia e eles acabam não pagando a indústria e a indústria não vai financiar isso eternamente. Chega em um ponto que não.

E o grande problema que o pagamento com o algodão que eles pagavam com o algodão, quem fornecia o algodão, um algodão de péssima qualidade, que é isso que o senhor está colocando. Então, é um problema realmente difícil de solucionar.

Adelmo: Algodão é um negócio que até para colher você tem que treinar. O modo de colher o algodão, como colher o algodão, não pode ter fibra sintética, não pode ter polimento, nos mínimos detalhes o algodão é complicado. Então, infelizmente no Norte de Minas, o milho além de ser pequeno, o nível é muito baixo. Então é difícil.

Entrevistador: Mato Grosso, Goiás, o senhor deve conhecer a realidade diferenciada.

Adelmo: Mato Grosso e Goiás, o que aconteceu? São grandes propriedades. Grandes agricultores que foram para essas regiões. E são grandes propriedades e o que ajuda muito lá, todo terreno plano, tudo é mecanizado, na hora de colher o homem não põe a mão em nada, a máquina faz. Então você consegue produtividades altíssimas. Por isso que Mato Grosso produz desse jeito e a Bahia agora também a mesma coisa. Essa parte da Bahia, onde o algodão mais se desenvolve hoje é na Bahia. Tem um Município que chama Eduardo Magalhães é um grande produtor de algodão. Barreiras e Eduardo Magalhães são grandes produtores, mas são grandes propriedades. Todo terreno plano e tudo mecanizado.

Entrevistador: Eu lembro que meu irmão quando começou técnico agrícola, começou a trabalhar em uma grande propriedade no Norte de Minas, Jaíba de algodão. Mas a pouquíssimo tempo que ele começou a trabalhar simplesmente cortaram aquele algodão todo e era um pivô central enorme,

acho que três pivôs centrais e começaram a plantar banana, outras culturas, feijão e largou o algodão de lado, mesmo sendo grandes propriedades.

Adelmo: Nessa região que produz muito algodão em Minas Gerais...

Entrevistador: Mas na época eu acho que o bicudo estava com problemas sérios.

Adelmo: O bicudo é um problema seríssimo quando baixa ele, você tem que gastar muito dinheiro no combate ao bicudo. É outro problema complicado. O pequeno às vezes não tem estrutura para isso.

Mas o Norte de Minas em relação à região que produz mais algodão em Minas, eu acho que o grande problema do algodão hoje é soja. A soja é um produto que tem uma rentabilidade maior do que o algodão. Normalmente é. Não quer dizer que seja sempre. E a soja gasta menos defensores agrícolas para poder você colher o produto e até mais simples. Soja é um negócio que dá muito preço internacional. Então o grande concorrente nessa região é essa. Muitos produtores estão abandonando o algodão para plantar soja. Então fica difícil.

Mas é uma pena, porque Minas Gerais poderia produzir bem mais algodão do que produz. E é um negócio que emprega muita gente. A agricultura dá muito emprego.

Entrevistador: E é uma tradição das pequenas cidades e tudo seria isso.

Adelmo: Apesar de hoje ser muito mecanizado.

Entrevistador: Só para fechar aqui com os parceiros. Nós falamos dos concorrentes, fornecedores, clientes e o governo? Como anda a parceria da empresa com o governo?

Adelmo: O negócio agora que eu ti falei do kit escolar. O governo achou a idéia muito boa e acho que vai para frente.

Mas agora não é fácil o nosso relacionamento com o governo. Hoje nós temos enveredado muito mais um trabalho no legislativo do que no executivo. Nós temos hoje um número grande de deputados que são parceiros nossos e que tem nos ajudado a montar uma frente parlamentar da indústria têxtil. Tem muita gente que atua nisso e ajuda a gente, porque tem fábricas aqui no Brasil, são regiões que eles têm votos.

Tem muita gente de Santa Catarina, mas o nosso relacionamento com o governo é difícil.

Por quê? Eu acho, por exemplo, nessa briga com os chineses principalmente, existem outros interesses maiores nisso do que a indústria têxtil. Então o governo tem muito mais interesse em vender comida para o chinês, vender minério de ferro para chinês.

O que é triste é o seguinte, é que o que a China compra, a China praticamente não compra nenhuma manufatura, o que eles comprem são matérias-primas que eles vão transformar e ganhar dinheiro nas costas da gente.

Mas é uma grande fonte de receita que o governo tem através do minério, de vender frango, soja. Então, o governo não tem interesse de brigar com a China.

Esse caso das cotas têxteis, por exemplo, se o governo atuasse mais fortemente em cima disso, haveria um acordo de cotas, não podia ir mais que tantos mil, mais de tantas toneladas / ano nem para lá e nem para cá, não podia ultrapassar aquilo. Esse acordo venceu e não foi renovado.

Nós estamos pelejando, já tem 2 anos e não conseguimos renovação para isso. Eu acho que se houvesse uma abertura com os principais atuantes, forçasse mais, poderíamos conseguir com mais facilidade essas coisas, mas infelizmente não conseguimos.

Tem outros interesses maiores. Não interessa para o Brasil brigar com a China por causa de têxtil.

Entrevistador: É engraçado que o governo cobra parceria da empresa para melhorar a questão da inclusão social, mas por outro lado ele não tem a preocupação de também manter a empresa lucrativa, que sobreviva no mercado. E se ele faz essa parte, ele pode ter uma contribuição maior da empresa.

Adelmo: Vou-te dar um outro exemplo agora que nós estamos vivendo aí, um problema seríssimo e que o governo eu acho que ajuda muito pouco, é o caso com a Argentina. A Argentina, de todos os países no setor têxtil, é o principal parceiro do país. É maior que os Estados Unidos, maior que... que é para onde o Brasil mais exporta têxtil é para a Argentina. Era até 1 ano e meio atrás. Hoje o que está acontecendo? A Argentina impôs restrições às importações brasileiras. O argentino não consegue emitir guia para a importação as coisas do Brasil.

E olha que nós temos feito reuniões, o governo tem feito reuniões, já teve várias reuniões, porque é inconcebível sendo um país membro do Mercosul, que eu posso admitir que a Argentina seja um país com maior dificuldade financeira, e não comprar, diminuir as compras do Brasil, tudo bem. Isso seria uma coisa razoável.

O problema é que nós estamos deixando de vender e a China está vendendo lá.

Isso aí é um princípio do fim do Mercosul. Se isso continuar... o Mercosul o que é, é um mercado livre dos países que fazem parte dele: Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai. Agora está entrando outras. O que está acontecendo com a Argentina é o seguinte, várias coisas principalmente dos têxteis e eles não conseguem emitir guia. Eles não podem proibir você de importar, mas se você tenta pedir guia, eles cozinham por 6 meses uma guia lá e não soltam. Então, você não tem como importar. Essa presidente da Argentina esteve aqui agora, esse ano, princípio de janeiro e falou que agora as coisas iam se normalizar. Quando ela esteve aqui da outra vez, ela falou que no ano passado não tinha condições de atender essas reivindicações brasileiras. Que agora esse ano, foi em dezembro que ela esteve aqui, que a partir de janeiro as coisas iam se normalizar. Nós já estamos no mês de fevereiro e não se normalizou nada. Tudo do mesmo jeito. Então nesse ponto eu acho que o governo tem feito muito pouco. Tinha que falar grosso nisso aí.

Não tem cabimento um país membro como a Argentina, membro do Mercosul, deixar de comprar do Brasil para comprar da China. Eu acho inconcebível isso e está acontecendo isso. Os chineses devem estar com outras vantagens para a Argentina e não tem cabimento. Então eu acho que a gente é pouco ajudado nisso aí.

E o governo também tem outros interesses que também não interessa mais.

O governo tem muito mais interesse de colocar automóvel na China do que colocar tecido. Isso economicamente é muito mais dinheiro, vamos dizer assim. Então tem esses aspectos, estamos pisando em ovos.

Não tem cabimento, você deixar de vender tecido para a Argentina e o chinês vender.

Entrevistador: Que o papel do governo é maior que... ele não é só uma empresa, ele mais que uma empresa. Ele tem que administrar um país e o país não é só um setor, dois setores.

Adelmo: A gente conseguiu através do Ministro, através da frente parlamentar do congresso pressionar o governo para fazer retaliações com a Argentina. E foi feito. Mês de dezembro foi feito uma retaliação com a Argentina, onde uma das coisas que a gente pede muito para o Brasil, que são produtos perecíveis, toda essa parte de laticínio, os argentinos são muito melhores do que os brasileiros nisso. Queijos, essa linha toda de laticínios. E isso é perecível. E o Brasil segurou alguns caminhões na fronteira aí e na mesma hora a Kirchner veio aqui para discutir com o Lula e ela prometeu que agora a partir de janeiro agora as coisas iam melhorar.

Mas está tudo do mesmo jeito. Mas o único jeito de enquadrar, é tomar essas medidas mais enérgicas contra eles.

Como o Lula tem outros interesses logicamente ele não quer tomar uma medida necessária contra a Argentina. E é uma questão de política externa do Brasil. E uma das coisas que eu acho, como o Lula tem outros interesses, quer fazer parte até da ONU, ele quer que o Brasil faça parte e ele tem aberto muitas facilidades para esses países vizinhos que eu acho que não tem cabimento.

O Brasil tem engolido sapos desses países todos aí: Paraguai, da Bolívia. Todos são nacionalizados pelo Brasil. A Bolívia nacionalizou a Petrobrás lá pelo preço de quis, então passou a mão em tudo. O Paraguai agora, esse acordo de Itaipu, um acordo assinado até o ano de 2025 com o Paraguai. Foi até aberto na campanha para presidente lá de que ia rever esse acordo. Daqui a pouco o Brasil está até cedendo para ele algumas coisas. O Hugo Chavez que um homem que quer dominar a América aqui, o líder da América. Não entendo o Lula tem uma postura com ele que aceita muitas intimações dele. Igual a própria Argentina com essa Kirchner agora à frente. Então nessa parte externa é uma política que o Itamaraty adota, os caminhos, aceitar a posição desses países vizinhos aqui com outros interesses. Mas acaba prejudicando a gente. O nosso setor é muito prejudicado com isso. Então o nosso relacionamento com o executivo deixa muito a desejar.

Entrevistador: Entrando nessa parte da questão obra do governo com parceria, hoje se fala muito da responsabilidade social. Na concepção do senhor para a empresa do senhor, o que o senhor entende o que seria esse conceito de responsabilidade social?

Adelmo: Olha, eu acho que o conceito de responsabilidade social é o seguinte: eu acho que ninguém em sã consciência que seja uma pessoa equilibrada, pessoa que tem um mínimo de inteligente, discernimento das coisas, ninguém é contra.

Acho que isso é um caminho natural, isso que uma coisa que... Mas agora tudo tem que ter suas limitações e tem que ter as formas de serem feitas.

Acho que a coisa também não pode ser assim de uma hora para outra. Querer fazer tudo de uma vez. As coisas tem que ser aos poucos, à medida que a economia vai desenvolvendo, crescendo, você vai aumentando essas coisas. Você não pode fazer isso de uma hora para outra. E eu acho que o Brasil não está preparado ainda para esse tipo de coisa.

Por exemplo, o projeto que está lá na câmara vai ser votado a redução das 44 para 40 horas de trabalho. Eu acho isso prejudicial ao Brasil. Ao invés de ser benéfico, é prejudicial. Sabe por quê? Fala-se que isso vai criar mais emprego, por causa da redução da jornada de trabalho, mas não é o que acontece. O nosso setor que emprega muita gente, o setor de confecção. A confecção, ela

trabalha num trabalho de um turno. Se a jornada vai baixar de 44 para 40 horas, ela não vai contratar ninguém para trabalhar aquelas 4 horas, então ela vai produzir menos. Se ela vai produzir menos, ela vai faturar menos. Se ela vai faturar menos, ela vai recolher menos impostos.

Entrevistador: É um efeito em cadeia.

Adelmo: Então eu acho que tem coisas que às vezes a impressão que se tem, reduzir jornada de trabalho... A França teve que recuar. A França tinha reduzido a jornada de trabalho e teve que aumentar novamente, porque a indústria francesa passou a não ser mais competitiva internacionalmente.

E mesmo que se fosse para resolver o problema, diminuindo jornada de trabalho, eles tinham passado de uma vez para 20 horas. Então, não tem condições. As coisas não podem ser assim, tem coisas que têm que ser feitas de acordo com que a economia vai crescendo, você não pode ir com sede demais ao pote. Não pode.

Tem que crescer a economia. Dar conta de acompanhar aquilo. Acho que todo mundo é a favor das coisas, tudo nessa área aí, mas tem que ser de uma maneira gradual e mais inteligente.

Entrevistador: A empresa tem certificação da ISO 9000 e 14000. Existe também a certificação da responsabilidade social. A empresa tem interesse em, a posteriori, planos de entrar nisso?

Adelmo: Qualquer empresário consciente não é contra de maneira nenhuma.

Entrevistador: Realmente em nível de Brasil, me parece que ainda é uma discussão que está começando. É um processo que está muito lento ainda. E no setor têxtil está começando esse processo também.

Adelmo: É.

Entrevistador: A Cedro já tem ações nessa área. Mas também são mais em níveis de meio ambiente.

Adelmo: É.

Adelmo: Mas hoje tem muitas empresas que têm a participação dos empregados no resultado das empresas...

Entrevistador: Às vezes não tem institucionalizado, mas tem ações que sejam muito mais de responsabilidade do que o grande chavão da responsabilidade social.

Adelmo: Por isso que eu falo que essas coisas são gradativas. Quando a economia vai avançando, tudo vai ficando mais fácil de ser resolvido. Mas tudo tem uma limitação também. Igual eu estava ti

dizendo desse caso que a França teve que recuar, com a redução da jornada de trabalho, teve que voltar atrás. (riso)

Entrevistador: Bom, tem todos aqueles indicadores de responsabilidade social que é, eu acho que para qualquer empresa chegar a certificação e seguir todos aqueles indicadores, o senhor conhece melhor do que eu, os institutos e tal. É muita coisa não é? Instituto, questão de transparência, a questão da comunidade.

Uma questão que eu acho que é interessante, o senhor deve ter um depoimento interessante para dar é em relação à última crise econômica. Como que a empresa enfrentou isso? Foi uma grande adversidade para todas as empresas. Quais foram as metas principais que a empresa acabou adotando?

Adelmo: Olha, essa crise econômica é interessante. Essa crise atingiu muito mais os países ricos do que os países pobres. É lógico que todo mundo é dependente dos países ricos. Eu costumo brincar que antigamente os Estados Unidos espirravam, o mundo inteiro gripou.

E agora aconteceu dos Estados Unidos gripou e o mundo pegou pneumonia.

Na verdade é o seguinte, os países desenvolvidos, eu estive agora recentemente dois dias atrás, eu estive em Portugal e estive na Itália e estive na França. E fiquei impressionado de ver como é que o desemprego nesses três países está assim uma coisa de se chamar atenção. Quantidade de gente dormindo na rua. Nunca vi a Europa nesses níveis não. Agora lá em Lisboa no Hotel no centro eu notei, eu fiquei lá 4 dias, eu saía do hotel e chegava a noite, eu via uma meia dúzia de pessoas dormindo na porta do hotel. Na Europa eu nunca tinha visto nada disso não.

Entrevistador: Muitos pedintes.

Adelmo: Na Europa não tinha nada disso. Eu não vou falar que não tinha problemas lá, mas nesses níveis não. Então quer dizer, eles foram atingidos mais duramente. Em Roma, na Itália o tanto de gente pedindo coisas está quase pior do que aqui no Brasil. Mas fiquei impressionado, porque Europa é Europa. Você vê que esses países ricos, eles sentiram mais essa crise dos Estados Unidos do que os países pobres.

O Brasil, eu acho que nesse ponto o seguinte, lógico que não vai falar que não sentiu, porque não tem como com uma crise dessas ficar ileso. Não tem jeito. Mas acho que o Brasil sentiu menos. Brasil, por exemplo, o desemprego não foi grande. Principalmente esses setores que exportam muito foram duramente atingidos. Lógico, as exportações diminuíram.

O Brasil exporta muita comida. Esse é um setor também que sofre menos. Porque o setor de manufaturados, da indústria de manufaturados, máquinas, sofreu mais. Mas como o Brasil nesse aspecto, nesse setor ele não tem uma importância mundial nessa área expressiva, eu acho que o Brasil sentiu menos.

Tanto é que no Brasil, nós tivemos no nosso setor algum problema mais localizado no último semestre do ano passado... ah já mudou de ano... no último trimestre de 2008 e no primeiro trimestre de 2009, esse conjunto de dois trimestres a gente sentiu mais no setor nosso. Mas logo a partir de abril do ano passado, as coisas começaram a cair em uma certa normalidade e eu diria a gente não teve grandes problemas com essa crise como os outros países tiveram. Isso no Brasil foi menor.

De um modo geral, o Estado é um grande empregador. O Estado não desemprega ninguém. Pelo contrário, o governo até deu um reajuste salarial para todo o funcionalismo público o ano passado. E isso tem um reflexo.

O salário mínimo teve seu acréscimo. O salário mínimo tem um peso bruto na economia. Com R\$50,00 na economia na mão de um cara. O bolsa-família não diminuiu, pelo contrário, aumentou. Tem muita gente que hoje recebe o bolsa-família. Então isso tudo fez com que o Brasil sentisse menos do que os outros países. E nós não tivemos aqui problemas tão sérios, a não ser em determinadas áreas, como o setor siderúrgico. Esse sofreu duramente, porque realmente quem compra produto siderúrgico são os países de primeiro mundo. E o próprio minério de ferro usado na China, a China diminuiu a atividade do setor siderúrgico também. Então tem alguns setores localizados como o siderúrgico, que sofreu mais que os outros.

Entrevistador: E tiveram que ter outros tipos de estratégias.

Adelmo: Esse setor, por exemplo, de ferro gusa, até hoje eles estão... a maior parte dos fornos de ferro gusa estão parados. Porque realmente o grande importador era a China e ela diminuiu muito a importação de ferro gusa. Então esses setores assim localizados, tem alguns que sofreram mais, mas o grosso, eu acho que a economia caminhou razoavelmente bem e a tendência é de normalização e nós estamos caminhando agora neste ano para normalização quase que total. Esse ano até está perigoso o seguinte, o crescimento ser acima das possibilidades do Brasil. Porque se ele crescer mais do que pode crescer tem risco de ter inflação, faltar coisas. É um problema. Essa coisa da linha branca que o governo reduziu o IPI, já vai acabar com essa redução, porque começou a faltar produtos. Eu mesmo fui comprar um ar-refrigerado para uma filha minha e não achei para comprar, estava em falta. Estavam dando 30, 40 dias de prazo de entrega. Então, realmente tem umas coisas que vendeu mais do que a indústria podia produzir. E isso é perigoso, por causa do problema inflacionário.

Eu acho que então o nosso setor com relação a essa crise, que é a sua pergunta, ele não foi muito atingido. No último trimestre de 2008 e primeiro trimestre de 2009 foi atingidos, porque as exportações brasileiras que não são expressivas no nosso setor; é muito inexpressiva. A exportação não chega a 10% dos produtos. Mas então nesses dois trimestres que eu ti falei ao invés de 10, ela caiu a 4% , 3%. Isso não é tão expressivo então o setor sentiu menos.

Entrevistador: Mas aí o setor segurou. Não teve grandes estratégias para...

Adelmo: No período de fim de ano que geralmente já é um setor que tende a crescer menos. Muitas empresas deram férias. Algumas empresas reduziram o turno de trabalho, mas foi mais férias. Então não chegou a ter desemprego. No nosso setor não teve desemprego. Porque o desemprego ocorre quando é mais prolongado. Quando você vai demitir um empregado, você tem que pensar se tem possibilidade de ele voltar em 3, 4, 5 meses. Os encargos são tão grandes para demissão que não compensa demitir. Então como ela não foi uma crise prolongada para o nosso setor, não houve desemprego.

Entrevistador: Ok. É interessante isso. Seu Antônio ainda colocou que queda do dólar acabou ajudando de certa forma a indústria têxtil pela relação importação aí, que importa alguns insumos.

Adelmo: Mas em compensação o dólar baixo para gente é terrível ai viabiliza a importação de tudo quanto é bobagem. E isso ai é um problema sério. Nós temos uma estrutura da empresa aqui, para o setor nosso aqui, o dólar bate R\$ 2,00 não dá para competir com os chineses não. Você tem que ter um dólar de no mínimo R\$ 2,00, para ter um mínimo de condições de brigar com os chineses em relação ao preço.

Entrevistador: Então, o que ajuda de um lado, por outro lado é até muito...

Adelmo: Prejudicial.

Entrevistador: Na balança pesa muito.

Adelmo: Eu acho até que no nosso caso o dólar é maior inimigo que tem. Se o dólar baixa é o maior inimigo do setor têxtil. Esses setores que empregam muita mão-de-obra, são setores que os chineses são muito atuantes. Os calçados conseguiram uma coisa que nós não conseguimos. Eles conseguiram com a sobretaxa momentaneamente, todo calçado que entre no Brasil hoje é taxado adicionalmente. Houve uma taxação dos calçados. Estavam matando as indústrias no Rio Grande do Sul de calçados.

Até em Minas Gerais, aqui em Nova Serrana estava sentindo duramente aqui nessa indústria. Com essa sobretaxa agora eles vão muito bem. Os calçados voltaram a produzir normal. E é por causa do dólar. O dólar baixo e essas coisas eles produzem barato demais e não sei como produzem tão barato.

Entrevistador: É uma exploração lá de mão-de-obra muito grande que no Brasil não tem isso.

Adelmo: É, tem essas coisas. O dólar mesmo. Eles são voltados para a exportação, o nosso não é, os encargos sociais. O que eles não gastam no meio ambiente isso vai acabar custando caro para eles. Eles ainda não estão pensando em se preocupar com o meio ambiente, porque a China é o seguinte: eu vi uma vez um senhor alemão falar e eu vi que é verdade, se as coisas continuarem como estão, esse homem era presidente de uma firma enorme aquela Elten alemã, criou maior problema com os chineses dizendo que a natureza é madrasta ela vai se voltar contra os chineses. Se eles continuarem agredindo a natureza como eles estão fazendo, isso vai ter troco. Começar a aparecer pragas na China. Já vai começar a aparecer surtos de doenças, uma série de coisas.

Entrevistador: E o pior é que quando acontece isso, o mundo inteiro acaba intervindo, nas tragédias.

Adelmo: Mas da natureza você tem que cuidar dela, senão ela se volta contra você.

Entrevistador: Porque isso não é só uma questão legal, é uma questão de consciência, não é seu Adelmo.

Além da questão legal que tem de cumprir é acima de tudo...

Adelmo: Uma questão de consciência e de necessidade. Porque é uma necessidade.

Entrevistador: É o que vai dar o sustento de amanhã dos nossos filhos e tudo mais.

Adelmo: Sem dúvidas.

Entrevistador: Mas eu vi um depoimento uma vez de um chinês dizendo que, um empresário falando lá, os Estados Unidos cresceram, então agora nós queremos crescer e temos direito. E eu acho que ele está correto de certa forma, mas não pode ser predador assim, de tentar crescer a qualquer custo.

Eu já estou preocupada, porque eu estou tomando tempo demais do senhor. Só uma questão rápida: na concepção do senhor, quais foram as grandes mudanças que ocorreram na empresa em nível de gestão, comportamental e estratégico? O Senhor já falou tudo isso na fala, está tudo aqui.

Adelmo: Isso não tenho dúvida nenhuma, foi muito grande, porque a questão da modernização, não basta modernização de máquinas, porque máquina não anda sozinha. Então a modernização da cabeça humana é muito importante. Você tem que, uma coisa tem que andar paralela à outra.

Então o nível de gestão, em relação ao que era é muito superior. O tanto que a gente gasta na formação das pessoas tanto de baixo como de cima, em todas as áreas.

O nível dos executivos, o nível dos técnicos, é o pessoal todo da empresa tem que investir nisso né. Não tem jeito. Se você não investir, não basta dar uma máquina para... Então isso aí é uma coisa. O que a empresa gasta hoje em marketing, em visitas a feiras de modas.

Nesses dias agora por exemplo, está indo uma porção de gente indo agora para Paris, tem que mandar uma porção de gente, você tem que estar atualizado, essas coisas todas você não pode, e aí a evolução foi muita grande, em síntese é isso, a máquina não anda sozinha, a máquina evoluiu e o homem tem que evoluir também.

Essas máquinas são tão modernas, que para tocar uma máquina dessa, sabe o problema dessas máquinas, o pessoal até brincava, é que você precisa de um engenheiro para operar uma máquina dessas, o nível da mão-de-obra brasileira é muito baixo para tocar essas máquinas. Essas máquinas modernas todas, elas trabalham com computador, não sei se você já reparou, tudo é programado, a limpeza é toda programada, o computador, então você vê que realmente ...

Entrevistador: A indústria têxtil teve inicialmente uma dificuldade, porque teve muitos trabalhadores que ou tiveram que ser substituídos ou treinados...

Adelmo: Lógico, então é trazer um engenheiro para trabalhar com a gente, não... as coisas aos poucos vão se ajeitando, as pessoas vão fazendo algum curso, vão melhorando o nível, e as coisas vão chegando no lugar, mas a gente até assustavam quando chegavam essas máquinas tão automatizadas assim, do ponto se não souber trabalhar com o computador não consegue trabalhar com a máquina. Era um negócio até de se assustar.

Entrevistador: O filatório mesmo, você tem que...

Adelmo: ... os open ends modernos são assim, esses modernos que chegaram para mim, os open ends modernos todos eles são acoplados ao computador, o tear moderno é a mesma coisa também.

Entrevistador: Quebrou um fio eles já param automaticamente ...

Adelmo: Já dá o nível de defeito aonde é...

Entrevistador: E já não corre o risco até mesmo de acidente de trabalho que isso dentro da empresa...

Adelmo: Essas máquinas modernas

Entrevistador: ...modernas melhorou bastante.

Adelmo: Com essas máquinas modernas acidente de trabalho você tem que cometer muita imprudência para que ocorra. As próprias máquinas vêm com uma série de defesas para que isso não aconteça, você tem que ser muito imprudente para acontecer e mesmo assim ainda tem. Mas hoje as coisas são bem diferentes. Isso que você falou está certíssimo. O nível das pessoas hoje é completamente diferente. A cabeça é outra e o que a empresa tem que investir nisso principalmente...

Entrevistador: Acho que a empresa apesar de ser uma gestão familiar que preservou, não profissionalizou, não é isso?

Adelmo: exatamente...

Entrevistador: Ainda assim as pessoas têm a cabeça aberta para as mudanças...

Adelmo: Nós temos dois executivos nessa sala ao lado aqui. Todos os dois são formados nos Estados Unidos, fizeram curso superior, em Engenharia foram para os Estados Unidos, estudaram na Carolina do Norte, formaram, fizeram curso de bussness administration nos Estados Unidos e hoje são uma mão-de-obra completamente diferente. No meu tempo já não era assim. Eu sou um homem de 67 anos, eu era um executivo até 4 a 5 anos atrás, não pode nem comparar comigo o que esse pessoal tem hoje. As exigências são muito maiores hoje.

Entrevistador: Mas o senhor tem um diferencial comparado a eles que é o conhecimento do processo todo.

Adelmo: É mas, você vê que hoje o negócio não é brincadeira, você tem que ser muito especialista...

Entrevistador: Eu concordo com essa questão da competitividade. Mas o senhor tem um know-how que eu ainda não sei se adquiriram... Às vezes eles estão tão centrados ali que perdem um pouco desse conhecimento ao longo do tempo. Eu não vou tomar mais o tempo do senhor que eu já tomei muito...

Adelmo: Vou ver se consigo para você, não sei onde está um exemplo desse livro nosso de 100 anos.

Entrevista Manufatura Cataguases

Entrevistador: Pode falar, coloquei aqui.

Rodrigo: Você tem vários segmentos no Brasil e que são considerados mais importantes pelo governo. É claro que tem sua importância dentro do mercado, dentro da conjuntura econômica brasileira, como a indústria automobilística que volta e meio consegue seus incentivos como agora no passado redução do IPI com tudo favorecendo as montadoras.

A indústria têxtil no Brasil acho que ela sobreviveu pelo próprio esforço, porque nunca houve por parte do governo um foco dentro da indústria têxtil, apesar de ser uma grande geradora de emprego e de impostos.

Mas com o advento de SUDENE, SUDAM e outras áreas de incentivo aí, algumas até estaduais, não federais. Houve um aproveitamento das empresas de utilizar ou fazer mudança nos seus parques industriais para essas áreas como Fortaleza de repente se tornou um pólo têxtil. Recife também houve um incremento de indústria têxtil. De um modo geral, no Nordeste muitas empresas principalmente de São Paulo migraram para lá. E Montes Claros que já possui sede lá também, houve uma iniciativa com a Coteminas que cresceu, está hoje lá a Paculdino, a Santanense aproveitando essas vagas de incentivo, no nosso caso extremamente importante. Que hoje a gente luta contra uma guerra internacional e por exemplo, a China e outros países asiáticos, o Vietnã, Coreia do Sul que num tem... Por exemplo a China até pouco tempo não levava em consideração a formação do custo da mão-de-obra. Um país comunista. E o preço se faz em função do mercado. Por exemplo, se algum país faz uma alíquota para importação, para evitar importação da China ele simplesmente abaixa o preço na menor proporção. E aqui, as nossas leis ambientais são muito mais rígidas até do que o próprio Estados Unidos. Tudo isso é uma carga. Fora o custo Brasil. De modo geral, o nosso menu tributário é muito alto, excessivo a um país que precisa crescer, que precisa desenvolver e que precisa gerar empregos.

Entrevistador: O Seu Adelmo colocou, na China o custo é 16% de tributos, de impostos. No Brasil 103%. Então como competir com essa diferença?!

Rodrigo: Difícil. Muito difícil. Eu acho que a indústria têxtil, onde eu posso falar com mais conhecimento de causa, que para nós é muito difícil a competição com esses países. A única vantagem que a gente leva quando se trabalha em moda, é o transtorno da China para cá, que às vezes quando chega aqui a moda já passou. Mas nas commodities ficam inviáveis, porque as commodities não têm a sazonalidade da moda, a dinâmica da moda. Então as indústrias que vão, como umas aqui que mudamos um pouco o foco, que produziam mais commodities para um produto mais de moda têm uma certa sobrevida. Mas não é garantia. Hoje por exemplo, a China já está conseguindo colocar aqui um pedido com 2 meses de prazo. Antigamente eram 4 meses e

acredito que esse tempo deva ainda se reduzir. Então, ficar sem o apoio de governo, a indústria têxtil fica muito vulnerável a concorrência internacional.

Entrevistador: É complicado isso. A própria estrutura, concorrer com a China. Inclusive, acho até que a Coteminas por ser uma grande empresa...

Rodrigo: Só que também não é que não tem... Por mais que ela seja eficiente, ela não consegue superar a eficiência da China em termos de jogo de cintura para fazer preço. A Coteminas tem que rentabilizar seus investidores, seus acionistas, tem que seguir as leis brasileiras, ter que se adequar ao sistema brasileiro. Enquanto a China faz o quer, quebra o mercado internacional.

Entrevistador: Uma falta de responsabilidade inclusive com os funcionários, com o ambiente.

Rodrigo: Exato. Tem fábricas na China que se fossem para o Brasil estariam fechadas pela vigilância sanitária. Lógico, estou falando de algum tempo atrás. Hoje a China tem fábricas extremamente modernas, mais continuam ainda em alguns setores com problemas sanitários sérios para os funcionários.

Entrevistador: É, complicado.

Rodrigo: Não é fácil não.

Entrevistador: Mas como vocês conseguem então estar, o senhor falou na questão da moda, conseguem um diferencial de tempo com relação ao produto que chega da China, mas eu vi aqui que o carro-chefe da empresa é o produto de algodão mesmo.

Rodrigo: É o algodão. Nós enfocamos no algodão que funciona até pelo nosso clima né. Acho que é um produto mais adequado para o nosso clima, um produto que vamos dizer para, tem o inconveniente de amarrotar, mas quimicamente hoje você consegue diminuir esse problema. E ele se adequa mais, fica uma roupa mais confortável.

Entrevistador: Mais fresca.

Rodrigo: Mais fresca, transpira melhor. Diferente da roupa sintética que lava o suor.

Entrevistador: E esse é 100% algodão então?

Rodrigo: 100% algodão.

Entrevistador: Mas isso, não sei se foi o Seu Antônio ou Seu Adelmo, acho que foi Seu Adelmo que falou...

(Dona Emília chega à sala)

Entrevistador: A gente já tinha começado aqui.

Rodrigo: Estou aqui batendo um papo com ela sobre, um pouquinho sobre a indústria têxtil, mas a finalidade é mais conversar com a senhora sobre a área social que a indústria têxtil proporcionou aqui dentro da cidade. E a senhora é quem começou...

Entrevistador: Eu vim procura-la. Eu tinha dito ao sr. Rodrigo, o seu Antônio (Silvério) tinha falado sobre o trabalho da senhora, e falei: “Vou ver se eu consigo encontra-la, o que eu posso conseguir”. Porque é uma coisa importante.

Dona Emília: Falou que é de uma área social, uma história.

Entrevistador: Que bom.

Dona Emília: Até uma certa época né. Por de lá para cá, mais um pouquinho de tempo adiante, eu fiquei a frente da creche que eu fundei. Mas agora eu estou muito feliz, porque com 90 anos idade a gente boa, amiga, família, uma delas é minha nora mulher do Rodrigo que está a frente, mas outras são primas...

Entrevistador: Que vai continuar o trabalho da senhora.

Dona Emília: Então é uma coisa que eu estou feliz. Só vou lá fazer visita. Porque as crianças é um caso sério. Como as crianças se apegam a gente.

Isso aí é contando uma época que eu tive que fazer muito dinheiro para o trabalho. Então fez muita festa, muita coisa para poder dar continuidade e dirigir essa parte financeira também. Eu trouxe o Evandro Castro Lima para desfilar **12 vezes** sem me cobrar nada.

Rodrigo: Tinha os bailes de carnaval no Rio com a apresentação das fantasias e o Evandro Castro Lima era sempre premiado nesses concursos de fantasias no Rio. Então após o carnaval do Rio ele vinha para Cataguases com toda a enturragem dele fazer desfile aqui para alegrar o povo do S.O.S.

Dona Emília: E não me cobrava nada. Era um grande amigo da gente. Apesar de ser de carnaval se tornou um grande amigo. Não só de fazer desfile, que ele vinha a Cataguases fazer desfiles. Ele só mandava buscar o carro, ia buscar as pessoas e trazia as pessoas para desfilar, tudo desfilantes dele. Pessoas que desfilavam no carnaval com outras fantasias vinham com ele também. Eu conseguir isso foi uma vitória viu, mas era muito amigo, uma boa pessoa, nunca me cobrou nada. Eu mandava buscar, mandava levar, dava um presente a ele, almoçava lá em casa.

Entrevistador: E como a senhora começou, como começou o trabalho? Estava perguntando ao Senhor Rodrigo como começou a história da indústria têxtil aqui em Cataguases, da manufatura e também da ação social. Então como iniciou?

Rodrigo: A história da indústria têxtil aqui começou com a família Peixoto. O pai dela e os irmãos dele fizeram aqui uma empresa chamada Irmãos Peixoto e que foi a empresa mãe das outras empresas têxteis da cidade. As Irmãos Peixoto hoje foram encampadas pela Industrial Cataguases. Ela é uma empresa que nasceu das Irmãos Peixoto. Foi uma cisão. A indústria Cataguases foi fundada pelos irmãos Peixoto e pelo Severino Pereira da Silva, que é um dos donos da SIAME. Ele procurando sócios daqui e ali, ele tinha comparado uma indústria têxtil se eu não me engano em Campos e procurando sócios, acabou vindo a Cataguases e conseguiu fazer uma sociedade com a família Peixoto fundando a Industrial Cataguases. Foi a Família Peixoto, Severino Pereira da Silva e o Romeu Botelho que era da Companhia Força Cataguases Leopoldina, hoje ANDEVISA. Então das Irmãos Peixoto depois o Tio José acabou ficando com a Industrial. O meu avô o Manuel Peixoto junto com o meu pai e outro tio, tio Hernão (irmão?) fundaram a manufatura e o Tio João fundou a Sacotêxtil junto com Noquerinha e o Machado. As Irmãos Peixoto continuou. O Francisco continuou lá. Contudo todos eram sócios entre si, mas as empresas foram dando filhotes. A Irmãos Peixoto passou por um período meio crítico, onde a Industrial acabou encampando a Irmãos Peixoto que durou até pouco tempo. Hoje existe o prédio dela, existe como sede da Fundação Chica Peixoto.

Dona Emília: A fábrica não existe mais. Existe a fundação que funciona lá.

Rodrigo: Existe a Industrial Cataguases, a manufatura, a Sacotêxtil e a CamPeixoto.

Entrevistador: CamPeixoto?

Rodrigo: É.

Entrevistador: Então de têxtil aqui são só...

Rodrigo: Isso seria um completo né, tudo integrado, mas tem mais que ações aqui dos filhos e também de outros sócios da Industrial, o Josué que fez ai dos filhos e acabou fechando e reabriu com um dos sócios da Sacotêxtil que é o Sérgio.

Entrevistador: Fechou. Mas ficou muito tempo fechada?

Rodrigo: Ficou um período fechada. Acabou pertencendo a Nova América e depois a Nova América acabou sendo de um dos filhos de um sócio fundador da Industrial Cataguases o filho do Seu Romeu, o Ivan Botelho que acabou, foi quem começou a Coteminas também com o Zé Alencar.

Entrevistador: Olha para você ver que distância.

Rodrigo: Você vê a integração das indústrias do setor.

Entrevistador: E a ação social? Como que começou o trabalho da Dona Emília?

Rodrigo: A mamãe sempre teve esse hábito de assistente social.

Dona Emília: Fiz um curso no Rio e como isso também eu vim trazer as leis e quando eu vim para Cataguases era bem na época que eu estudava, ai me casei, ai resolvi fundar então uma ONG. Comecei dando assistência a pobreza da cidade. Ai tirei a indigência da rua através de cestas básicas, construí 3 prédios na cidade.

Rodrigo: E com o vovô a senhora fazia lá a sopa na paróquia.

Dona Emília: Sopa na paróquia. Papai financiava tudo e eu tomava só a parte de tomar conta, pagamento, as compras. E nós tínhamos uma média de mais ou menos 120 pobrezinhos que viviam pedindo nas ruas, não tinham o que comer. Ai o pároco da igreja que era o Monsenhor Sodento, ele facilitou a casa paroquial para que eu abrisse lá o salão de refeição. Então era muito interessante porque chegava 11 horas da manhã e aquela fila de pobrezinhos pela praça da Rita para tomar o alimento já todo fabricado lá e meu pai pagava tudo. O Monsenhor Sodento só deu a paróquia e meu pai é Manoel Inácio Peixoto Filho. E ele atendeu isso sempre pagando todas as contas e facilitando esse meu trabalho.

Entrevistador: Então o início com a sopa para os pobres.

Dona Emília: Foi. Depois de um certo tempo houve um decreto do governo de aposentadoria de velhos, inválidos, tudo isso que você tem conhecimento. Nessa época me facilitou porque eu joguei a minha turma toda no Instituto. Aí registramos tudo, com os documentos, bem direitinho.

Rodrigo: Ai passou para creche.

Dona Emília: Não, a creche ainda não. Vai devagar. Eu fiz um prédio lá perto do centro de saúde com a ajuda da manufatura, da família e tudo. E esse prédio hoje já não me pertence mais. Depois eu conto a história. Então lá nós fizemos um trabalho social com as amigas, uma turma boa de amigas, tinha médico também, tinha dentista, tudo montado lá direitinho e construímos esse prédio de dependências todas de atendimento à pobreza. Então era um mendigo que chegava 13 hora da tarde...

Rodrigo: Tinha distribuição da cesta básica lá.

Dona Emília: Pois é. Chegava 13 hora da tarde tinha aquela fila de gente na porta, mas tudo organizadinho. Ninguém passava na frente do outro, nem nada. E nós organizávamos terça e quarta as cestas básicas, que eu comprei aquelas cestas grandes trançadinhas e pesávamos todos os mantimentos, tudo direitinho, cada um levava um porte ABC conforme tinha a família maior, mais a pobreza, família média e o sozinho. Tinha o ABC da divisão da cesta. E as cestas eram todas dadas por nós, escrito S.O.S. Quando eles tinham condições entregavam a cesta de volta. Nós tínhamos também, quando chegava muito sujo, mandava tomar banho, dava uma roupinha mais nova. Tínhamos o dentista que atendia de graça e até hoje que ele passou a atender lá na creche. Depois parou porque passou por um problema pessoal. Tínhamos um médico muito bom Dr. Jânio Afonso de Sousa. Sua mulher fazia toda parte de farmácia e atendimento de graça. Nós ganhávamos muito remédio. Nós tínhamos até um salão com todas as estantes de remédio, a cama para consulta, tudo direitinho. E ao mesmo tempo nós dávamos a distribuição de mantimentos em porte ABC conforme a família, um homem sozinho, um pobre, um pedinte ou um marido, a mulher e um filhinho ou uma família grande. Então foi uma assistência que nós ficávamos, ficávamos, visitava e confirmar a autenticidade para o pai. Saber se era realmente aquilo que eles contavam para gente.

Entrevistador: Eu ia perguntar como conseguia fazer isso?

Dona Emília: Tudo era acompanhado. Dava muito trabalho, mas como nós estávamos dispostos a trabalhar e a turminha muito boa e sempre esteve presente com a gente todo o tempo que eu estive lá. E agora eu com mais idade, estou com 90 anos...

Eu passei o trabalho para minha nora. Três amigas também, primas e uma só que não é prima.

Então, está muito bem entregue, eu estou feliz que está dando continuidade ao trabalho. Porque ali eu passei a creche, tirei toda a parte do meio de campo e aposentei todo aquele pessoal. Todos foram para o Instituto. Uma época o Instituto facilitou isso. Indigentes, pessoas pobres, pessoas que não tinham como viver nós pedimos para passar para o Instituto. Então todos passaram a ganhar uma quantiazinha mínima, mas pelo menos tinham alguma...

Tinha um atendimento médico, tudo o que nós tínhamos lá e pagávamos para ter de graça. Mas fechamos essa parte. Mas eu pensei o que eu vou fazer se eu posso trabalhar lá em casa então passei a atender as crianças, porque as crianças são o futuro. Já tinha acabado o check-in, já estava aposentado e aí vamos passar para turminha menor que vai crescendo e vai adquirindo coisas boas e tudo. Então organizamos com facilidade, porque a manufatura me ajudou muito, da parte de botar os funcionários lá para trabalhar nos prédios, que nós construímos três prédios na cidade. E esse agora que definitivo, em que minha nora que é a mulher do Rodrigo que mexe lá frequente e três primas. Então está tudo assim, em família e já está com o espírito que eu tinha. Estão indo muito bem. Estão dando continuidade e aí nós passamos às crianças. Porque começamos da idade de 10 meses, 1 ano quando começa a andar, porque antes de andar é muito difícil, tem muito problema, até 7 anos. 7 anos já passa para as Irmãs, que também tem uma obra social muito boa na cidade, mas que é de parte escolar. Então eu tenho com elas muita amizade e elas comigo. Então quando completam 7 já passa tudo para lá para seguir o curso. E tive sempre boas pessoas me ajudando.

Tinha uma turma de funcionárias boas que nós pagávamos, mas sempre tem umas trabalhando até hoje. Outras já saíram, casaram, tiveram problemas. E não é nada, não é nada, já estamos perto dos 50 anos de trabalho.

Entrevistador: Nossa é muito tempo. Isso que eu ia perguntar. Da creche tem pessoas que começaram na creche e já estão adultas, e estão na cidade? Acompanham a vida das pessoas?

Rodrigo: Com certeza.

Dona Emília: Estou muito feliz, porque fizeram uma visita agora. Mas foi uma visita que as crianças pularam tudo em mim que eu quase cai. E fica ali e te abraça e fica, e eu passo um pouquinho de tempo lá com eles, e levo sacolinha de balas e foi um dia assim bastante... Mas eu não interfiro em nada mais da direção. Entreguei. Está entregue e bem entregue.

Entrevistador: Mas já trabalhou muito né Dona Emília. Agora é colher os frutos. Ir lá sentir o carinho das pessoas.

Dona Emília: Foi muito tempo.

Voluntário. Comecei aqui num prédiozinho na vila, muito rudimentar e até a pouco tempo me fizeram uma homenagem lá. E agora virou outra coisa, mas como elas estão no prédio, estão na sala lá na casa em que nós começamos. Até me chamaram, me homenagearam. Deram continuidade, um outro sentido para esse lugar. E eu agora vou-te contar, esse prédio da esquina onde eu fiz da assistência e tudo, tive o grande prazer de ter um prefeito da cidade me tomar esse prédio.

Entrevistador: Que tristeza.

Dona Emília: Me pagou, sabe por quanto? R\$5.000, pelo prédio prontinho, tudo feito, tudo arrumado, com tudo. Como eu alugava para prefeitura quando eu fiz a creche me facilitou, porque todo mês eu recebia lá direitinho e era um outro prefeito. Quando passou para esse prefeito, ele passou para prefeitura e me pagou uma mixaria de R\$ 3.000.

Entrevistador: Que não vale nada em relação ao prédio.

Dona Emília: Que não vale nada. Ai eu briguei com ele, mas como ele era capitalista...

Rodrigo: Ai passou para o IPSEMG. Isso ai é a mágoa dela que vai carregar para vida toda. Fez um contrato de fazer um outro prédio, muito melhor, hoje muito mais adequado.

Dona Emília: Porque naquela época, não tinha nenhum tipo de assistência e eu tinha o prédio que aluguei para sustentar o projeto. E quando tomou o aluguel cedeu. E como eu fiz a bobagem de alugar para prefeitura, chegou na época a prefeitura me pagou uma mixaria por um prédio feito em uma esquina boa em frente a um hospital e tudo valia bastante e eu recebi R\$ 3.000 só.

Entrevistador: Esse dinheiro não dava para retornar o trabalho que estava fazendo...

Dona Emília: Nada. Nada. Briguei com ele, briguei com o prefeito. Mas agora fui até o casamento da filha.

Entrevistador: Mas foi uma briga diferente, não foi uma briga pessoal.

Dona Emília: Foi uma briga que não pensou o que a gente fez na cidade.

Entrevistador: Exatamente.

Dona Emília: Ele ia transformar aquilo para fazer uma obra da prefeitura e está lá.

Entrevistador: Que não tinha o mesmo peso que o programa.

Dona Emília: Como a gente não leva nada para o túmulo, eu ainda fui ao casamento da filha dele.

Entrevistador: Pois é.

Dona Emília: E acabou, sabe que quando o meu marido era vivo, meu pai e ele, eu morava fora daqui e eu amava aqui, era muito apegada a essa cidade e ajudava muito na parte de assistência, ajudava os pobres, era muita coisa mesmo. Mandava o dinheiro direitinho, era que sustentava tudo isso. Então meu pai adotou isso como uma necessidade da cidade.

Ele tinha um nome bom, era um dos fundadores das Irmãos Peixoto também, daqui manufatura e tinha uma outra indústria que hoje fechou. Era uma pessoa muito... e tinha uma história que ele colocava as filhas para dormir. Eu casei para aqui mais cedo, vim para aqui para Cataguases e nessa época eu lecionava na escola de Normal para passar um tempo, eles me chamaram e eu lecionava francês.

Entrevistador: Então a senhora fala francês fluentemente?

Dona Emília: Falo. Hoje eu não tenho com quem falar, talvez eu me perca um pouco.

Entrevistador: Línguas é prática né.

Dona Emília: É. E isso foi a quantos anos. Eu tinha uns 30 e poucos anos. Entendeu. Quando eu estava lá na Escola Normal. Eu tinha alunas que são um pouco mais novas que eu. Eu tinha 17, 18 anos quando lecionei lá.

Entrevistador: A senhora casou muito nova né?!

Dona Emília: Casei com 21. E fui muito feliz.

Entrevistador: Ah, que bom! Por isso que fez tanta coisa boa, porque era feliz e via necessidade.

Dona Emília: Meu marido foi prefeito duas vezes aqui nessa cidade.

Entrevistador: Mas a senhora é do Rio?

Dona Emília:(...) Mas isso não precisa botar não.

Entrevistador: Não. Pode deixar que eu não coloco não. Coloquei que o marido da senhora foi prefeito.

Dona Emília: Ele tinha um negócio que ficava naquela ansiedade para dar o discurso aí ele falava um pouco e eu continuava.

Entrevistador: A senhora nunca foi uma mulher parada não é Dona Emília. Até hoje ainda não é.

Dona Emília: Não, nunca fui. 90 anos e ainda venho aqui todos os dias das 9 às 15 hs. A creche hoje eu entreguei. Entreguei que para gente entregar a gente tem que afastar um pouco.

Entrevistador: É verdade.

Dona Emília: Sabe. Então eu vou lá quando eu quero ver as crianças. Ai compro, faço pacotinhos de balas, sacolinhas, levo para elas. Mas ai é uma festa, porque eles vem tudo me abraçar e quer sentar no colo e não sei o que e fica tudo em volta de mim. Tenho que pegar uma cadeira e sentar senão eu caio. E é engraçado vai passando de geração em geração, mas como eu vou sempre lá eles não esquece de mim.

Entrevistador: Claro! E a história também.

Dona Emília: Eu gosto, são muito atenciosos. Quem dirige hoje é a mulher do Rodrigo minha nora e três primas. Tudo família, mas são muito boazinhas e dirigem direitinho por isso que eu entreguei.

Entrevistador: Sim, claro! Tem também a preocupação de fazer um trabalho bem feito, de dar continuidade ao trabalho.

Dona Emília: Estão dando continuidade direitinho. O que está pronto está pronto. O prédio eu deixei tudo pronto. Uma área pública, porque naquela época o meu marido era prefeito e aqui era um terreno vazio jogado para lá à beira do rio que quando chovia tinha enchente. Eu já tive enchente a 1,80 m da creche.

Entrevistador: Aqui inunda quando tem enchente?

Dona Emília: Inunda. Quando é chuva forte nesses meses, vem inundações. Eu já fui duas vezes para creche embaixo d'água.

Entrevistador: Mas graças a Deus nunca teve nenhuma fatalidade?!

Dona Emília: Ano passado, na hora que tem essas coisas, a gente prevê mais ou menos o quanto a água vai subir e bota tudo para cima. Mas os moveis que estão embaixo, molham tudo.

Entrevistador: É, estragam tudo.

Dona Emília: Ai é recomeçar direitinho. Limpar. Arrumar. Trazer as coisas cá para baixo. Já foi duas vezes que nós fizemos isso.

Entrevistador: E os funcionários Dona Emilia? Porque esse é um trabalho com a comunidade não é? Que, com certeza, acaba atingindo os funcionários.

Dona Emília: Nós temos umas palestras com eles, de vez em quando. Porque a gente tem que se comunicar com eles, na minha época. Agora hoje eu não sei como estão fazendo. Eu não gosto de interferir. Eu vou lá como visita. Sou muito bem recebida e levo coisinhas, sacolinhas para as crianças. Quando é época de Natal eu dou os brinquedos a todos. Mas não peço a creche nada. Eu mesmo compro, faço as sacolinhas, ou os presentes para menina, para menino. Eu falo com elas não precisam fazer essa despesa que eu faço. Eu participo nessas horas. Páscoa. Dias das mães. Fim de ano. E ai vou lá dar um alô para todos, vou dar uma passadinha. Mas isso, só comunico que vou, não quero mexer em nada, nada que perturbe o movimento delas. Também tem uma coisa, a geração hoje está muito diferente. Mesmo as pessoas que dirigem, elas têm uma hora que nos chamam: “Vem Dona Emília, vamos conversar para senhora ver como está. Está tudo bem?” Está tudo bem. Encontro com uma e ai como que está? Está tudo bem? Está tudo bem e tal.

Entrevistador: Reconhecem que foi um trabalho que a senhora iniciou.

Dona Emília: Mas, isso nem ligo não. Porque educação dessa parte é uma coisa muito difícil. Até porque eu sou muito minuciosa. Aprendi demais com meus pais. Meu marido era uma pessoa muito especial, muito querida aqui na cidade. Foi prefeito duas vezes.

Entrevistador: E quanto o marido da senhora foi prefeito também ajudava bastante nessa questão não é?

Dona Emília: É. Não podia sair mais, porque dá para outras e para gente. Tem muita obra social aí, porque ele fazia a diferença. E eu que tinha que trabalhar na cidade. Eu fazia carreata de carros para adquirir mantimentos, dinheiro e tudo. Eu juntava um monte de amigas minhas, de carro, pegava o microfone e anunciava e entregava folhetos a cidade inteira que a carreata ia passar. E eu ia na frente falando no microfone e ele ia escoltando o caminhão atrás. Levava o caminhão para poder colocar os mantimentos, o dinheiro que o povo dava para gente lá. E eu pegava uma porção de amigas que trabalhavam comigo e tinham carro, aí faziam aquela carreata. Aí cortávamos a cidade inteirinha.

Entrevistador: Recolhendo as doações né?

Dona Emília: Fiz 15 festas de debutantes e 11 desfiles de carnaval.

Entrevistador: Tudo isso para recolher fundos?

Dona Emília: Para creche. E eram cheias as festas. Eram as festas que existiam na cidade. Agora não, eu estou calma, que não trabalho todo dia. Me sinto gratificada, porque afinal de contas tem o peso aqui também da direção. E meu filho de vez em quando dá umas assim de filho, nada de fábrica. Porque às vezes eu falo: “Você não falou comigo”. Essas brincadeiras assim da gente né. Combinamos bem.

Entrevistador: Ele também é muito tranquilo né.

Dona Emília: É. Meio bravinho de vez em quando.

Entrevistador: Às vezes precisa ser mais enérgico.

Dona Emília: Mas ele me conhece. Lá em casa sou muita família, entendeu. Porque minhas filhas moram no Rio, não moram aqui, nenhuma. Só mora a nora que a mulher dele, que me dou muito bem com ela, que hoje está a frente da creche, da presidência, entreguei para ela. Ela tem uma estrutura boa, tem um expediente bom. Ajuda bastante. Eu, graças a Deus, faço um joguinho domingo com as amigas, para domingo não ficar sozinha.

Entrevistador: Que bom! Não gosta de ficar sozinha. Isso é uma coisa muito boa.

Dona Emília: Desde de 4 meses a já fez de tudo sabe. Agora eu já tenho o quinto joguinho sabe. E tenho que preencher o tempo. Agora sábado não. Sábados almoçam lá em casa, passam um pouco da tarde. E no resto da semana eu estou nesse corre-corre.

Entrevistador: Bom é que a senhora está ativa trabalhando.

Dona Emília: É bom. Mesmo que eu por exemplo, não participo muito de certas coisas, que eu também tenho idade e tudo. Mas de um modo geral, a parte principal eu participo. Reuniões. E assim todos os papéis são assinados por mim.

Entrevistador: Ainda está a frente.

Dona Emília: Eu sou a presidente da casa. Mas, eu sou uma pessoa assim que eu não me envaideço de nada que tenho. Sou uma pessoa que me dá mais pobrezinha do que como rica. Sou muito fácil. Minhas empregadas me adoram. Tenho uma turminha boa que gosta muito de mim e permanece comigo enquanto pode. Tem pouco tempo eu perdi a babá dos meus filhos. Foi babá toda a vida.

Entrevistador: Ela faleceu?

Dona Emília: Morreu. Mas dei assistência no hospital no enterro, tudo isso.

Entrevistador: A senhora tem uma preocupação com eles também.

Dona Emília: Tenho. Todas gostam. E eu tenho as antigas que retornam lá em casa. Tem duas antigas. Uma fica no domingo lá em casa. Eu não fico sozinha. Ela chega 8:30, 9:00 hs e sai 18 hs quando chega a da noite. Porque eu sou sozinha e em um casarão enorme, tenho companhia. E a outra que é antiga também que trabalhou comigo, aposentou comigo, me fazia companhia. Dei uma casa a ela, maravilhosa. Está feliz da vida. Vai toda vez que... Que faz anos agora.

Entrevistador: Ah, faz anos também? Hoje parece que é o aniversário do Seu Antônio Silveiro.

Dona Emília: Quem?

Entrevistador: Hoje é o aniversário de Seu Antônio, ele me disse que era dia 09. Seu Antônio Silveiro da Paculdino. Hoje é o aniversário dele.

Dona Emília: E o Rodrigo é dia 15. É nos dias de feriado.

Entrevistador: Carnaval né.

Dona Emília: Já estou fazendo umas coisas para ele. Salgadinhos. Vai trazer o bolo. Aprendeu comigo tudo, a fazer os enfeites. Hoje faz direitinho.

Entrevistador: Não é só uma questão de habilidade. É de vontade.

Dona Emília: Ela já está aposentada. Tem a casa que eu dei. É em Piratininga, um bairro mais nobre. Ela mora bem. Casou. Tem filhos. Mas já está tudo rapaz. Agora mora sozinha. Graças a Deus, eu sou muito feliz, porque as pessoas que trabalham comigo gostam de mim. Eu tenho uma que é sobrinha da que foi babá dos meus filhos. Essa me acompanha em todo lugar que eu vou. Até na Argentina ela foi. Pretinha, toda arrumadinha, toda chiquezinha. Ontem foi aniversário dela. Nós fomos todos lá com o bolo de aniversário.

Entrevistador: Já casou?!

Dona Emília: Nada. Solteirona. Não quer casar, nem nada. Negócio de igreja que ela é. Mas tem o dia dela. Domingo ela vai para igreja. Sábado a noite e durante a semana. Ela viaja comigo até pro estrangeiro.

Entrevistador: Onde a senhora vai, ela vai atrás.

Dona Emília: Vai atrás. Pretinha, arrumadinha, toda chiquezinha. Quer dizer, uma vida realizada né. Graças a Deus. E as minhas são todas antigas. E eu tenho 2 trabalharam comigo, uma mais de 20 anos e a outra 15 anos. Uma fica no domingo que ninguém vai lá para casa. Ela chega as 9 hs até às 18 hs. Às 18 hs entra a da noite. Porque minha casa é enorme.

Entrevistador: E a senhora não pode ficar sozinha.

Dona Emília: Eu tenho que ter companhia. Não tem como.

Tem que ter cachorro grande para tomar conta. Uma gracinha. Eu vou chegando ele deita no chão e fica de perna para o ar. As histórias assim da vida da gente né. Domingo, meu filho almoça lá em casa, apesar do joguinho. Só pode chegar 13 h, porque 14:30 eu tenho jogo.

Entrevistador: Não pode atrapalhar o jogo.

Dona Emília: Não.

Entrevistador: E como que a senhora resolveu começar com a sopa? Com esse trabalho de...

Dona Emília: Eu sempre gostei de fazer caridade e eu fiz o meu curso em um colégio Noviço, que era um colégio estrangeiro que fundou aqui no Brasil também o colégio Assunção. Contencioso, Assunção. Tem uns três colégios assim que vieram de fora e se estabeleceram no Brasil. Então, quando eu fui para lá, eu fui interna aos 10 anos de idade e fiquei nesse colégio até formar. No ano que eu formei eu tinha apêndice. A primeira, fui internada. Meus irmãos me levando. Naquela época não tinha estrada para o Rio, 1930, 1935 por aí, não tinha estrada. Então papai ia pegar lá em Além Paraíba. E eu fui com papai em Belo Horizonte, que ele era deputado. E não tinha avião também.

Entrevistador: Ainda não tem avião?

Tem pouso aí num permanente, quando vem pessoas aí de fora para eventos e tudo. Tem terreno entre Leopoldina e Cataguases que tem a pista.

Vôo direto não. Seria muito a desejar que a cidade pequena normalmente não tem.

Entrevistador: E as filhas estão lá também.

Tenho um apartamento no Rio eu vou lá uma, duas vezes por mês no final de semana. Então vou segunda-feira e volto quarta. Fico lá um bocadinho. Porque é apartamento, fica fechado. As filhas estão lá. A Maitê, a Virgínia, a Regina, tenho três filhas morando lá.

Entrevistador: Então a senhora começou depois do curso? Sempre gostou.

Dona Emília: Foi para não perder que foi um curso que foi fundado por quatro senhoras estrangeiras: curso de assistente social. Eu sai do colégio Assunção. Você é de onde? Do Rio?~

Entrevistador: Não. Norte de Minas Gerais.

Dona Emília: Norte de Minas. Então não conhece tanto aqui assim.

Entrevistador: É, não conheço...

Dona Emília: Estudei no Colégio Assunção. Ele tinha em São Paulo, no Rio, na Europa tem em todos os países quase. Então elas eram quase todas freiras estrangeiras. Então nós começamos desde que entramos lá conversar em francês. E as coisas eram faladas quase tudo em francês.

Entrevistador: É por isso que a senhora fala bem o francês.

Dona Emília: Hoje eu não tenho com quem falar. Não tenho com quem conversar. Então eu tenho que ler um bocadinho. Lecionei na Escola Normal 3 anos, quando sai já de formada. E quando era casada, já era namorada e tal. Esperava. Lecionei de 3 a 4 anos lá em 3 séries. E as que foram minhas alunas são quase da minha idade.

Entrevistador: A senhora também era novinha quando começou.

Dona Emília: Eu era nova. Então era as classes maiores de idade que eu lecionava, 3 classes. Isso foi bom para mim, porque desenvolveu não perdi num gaguejo né. Hoje num tenho ninguém para eu conversar. Hoje está difícil.~

Entrevistador: É verdade.

Dona Emília: É mais o inglês né. Francês é mais social, mais assim de embaixada, de coisas assim. Mas naquela época era bem forte. Você é da onde?

Entrevistador: Eu sou mineira, do Norte de Minas. Montes Claros mesmo.

Dona Emília: Montes Claros. Bem longe.

Entrevistador: É. Mas eu estava em Belo Horizonte e eu estou estudando em Portugal.

Dona Emília: Ah, mora em Portugal.

Entrevistador: Vim passar o Natal, passar o Natal com a família e fazendo esse trabalho já aproveitei para pegar um pouco de informação da indústria.

Dona Emília: Você mora mesmo em Portugal agora?

Entrevistador: Eu estou lá, vou ficar 4 anos.

Dona Emília: Em Lisboa?

Entrevistador: Lisboa.

Dona Emília: Eu viajei em Portugal altíssimo até lá em baixo de carro. A Europa toda eu viajei. Só não fui à Rússia e aos países escandinavos. Cada vez que a gente viajava, Rodrigo sempre tirava umas férias e nós viajamos para fora.

Entrevistador: É muito bom.

Dona Emília: Muito bom. Então como eu falava bem o francês que hoje eu não tenho com quem falar, porque hoje só se fala em inglês quase.

Dona Emília: A gente almoça, descansa um bocadinho. As 14 hs passa na creche. As 14 hs estou aqui até as 18 hs da tarde. As 18 da tarde já acabou o movimento.

Dona Emília: Deito 23:30, meia-noite.

E sou de levantar assim, no máximo 8 hs. 9 hs eu estou aqui na fábrica. Eu num entro mais cedo 7, 8 hs. Venho mais 9 hs que o expediente começa mais nesse horário. Ainda faço muita vantagem que eu fico o dia todo. Mas você sabe eu me sinto com saúde, forte, bem-disposta, não tenho preguiça para nada, faço joguinho domingo.

Dona Emília: Domingo por exemplo, meus filhos almoçam lá em casa, acaba de almoçar já vai embora porque está chegando a turma do joguinho. Aí jogamos até 21 hs da noite, porque tem fazer um rodízio. Mas é lógico que quanto mais gente, mais vai rodando a mesa e nos intervalos...

Eu tenho uma empregada antiga minha que vem aos domingos, não fico sozinha. Tanto que almoçam todo domingo comigo lá em casa. Tem um dia que ele vai almoçar lá em casa e sábado eu vou almoçar lá na casa dele. Fazemos uma troca. Então minha vida é assim. Então, muito prazer ter você aqui e a sua finalidade é mais ter uma noção da fábrica de um modo geral.

Entrevistador: Eu queria saber as ações sociais dentro da empresa e na comunidade. A senhora me falou muito da ação social na comunidade.

Dona Emília: Mais na comunidade. Porque aqui nós temos muito contato com os nossos operários, porque nós nos reunimos lá embaixo no salão umas 2 vezes por mês. Eles comunicam com a gente, param, falam. São pessoas que se lidam muito conosco e nós com eles. Nós não temos aqui aquele negócio de que porque é empregado não tem contato. Eles podem nos procurar por qualquer problema. Quando a gente aceita que convive comigo e com o meu neto que hoje está aqui também, isso facilita a liberdade de conversar conosco. De vez em quando nós fazemos umas reuniões com eles e eles falam do movimento que estão fazendo, conversas na presença também.

Entrevistador: Mas a nível interno da empresa, essas ações que a senhora desenvolveu lá, eles tinham prioridade sobre elas? Por exemplos, filhos de funcionários que freqüentam a creche. Não tinham essa distinção não? É da comunidade quem precisar ir para creche, mesmo sendo...

Dona Emília: Mesmo sendo da fábrica é da sociedade.

Entrevistador: Não tinha essa distinção?

Dona Emília: Não, não era exclusivo.

Entrevistador: Porque a creche tem um determinado nível de crianças, de crianças que consegue absorver, ela não conseguir absorver todas as crianças da comunidade.

Dona Emília: Mas como tem mais creche na cidade, fica dividido. Tem um bairro que tem uma creche e outro tem outra e eu sou central. Então eu integro a turma toda dos territórios mais próximos. Mas eles preferem mais porque nós temos uma estrutura melhor. Nós temos dentista. Temos uma pessoa também da parte de assistente social. De vez em quando nós fazemos palestras para as mães. Eu não estou mais na direção hoje, mas elas continuam e quando tem esse movimento elas me chamam às vezes para ir lá e tal. E a parte que por exemplo, eu sempre fiz para creche eu nunca deixei de fazer são os sacos de balas, no Natal.

(entra o Rodrigo na sala)

Entrevistador: Eu estava conversando com ela aqui e ela falou muito da ação social na comunidade e eu estou tentando captar um pouco de como isso se dá para os funcionários da empresa.

Rodrigo: Como a creche é uma coisa independente, existe um convênio dela com as empresas para que os filhos dos operários possam freqüentar a creche. É uma tranquilidade para as mães que trabalham ai e não tem com quem deixar o filho. Então deixa na creche.

Dona Emília: Naturalmente é mais a parte doméstica né, é mais pedido. Porque geralmente o status de uma funcionária de indústria é melhor do que uma pobre que não tem...

Rodrigo: Mas existe também.

É até uma coisa que a gente faz prestando um acordo sindical, coisa que mantenha esse convênio com a creche.

Entrevistador: Até para empresa é interessante porque o trabalho da funcionária acaba ficando muito mais... a pessoa está tranqüila.

Dona Emília: O que nós exigimos também é que a mãe trabalhe. A mãe não pode estar a toa. Porque geralmente uma mãe de criança 3, 4, 2 ou 1 ano é uma mãe mais nova.

Dona Emília: O que nós exigimos também é que a mãe trabalhe. A mãe não pode estar atoa. Porque geralmente uma mãe de criança 3, 4, 2 ou 1 ano é uma mãe mais nova.

Rodrigo: Se está atoa, pode olhar o filho.

Dona Emília: Então ela não pode, porque o filho passa o dia na creche. Porque ela vai ficar atoa em casa.

A criança almoça, toma o café da manhã, lancha e janta. Ele sai resolvido. Então a mãe pode trabalhar fora, pode na hora de vir buscar a criança.

De manhã traz 7, José Neto:30hs, sai às 17 hs da tarde. É o dia todo. Às vezes a gente facilita de algum tirar um pouquinho mais cedo, porque tem pessoas que não trabalham perto até às 17 hs. Trabalham até 16 hs, 15 hs já saiu, mas é raro. Então eu falei com ela que eu não trabalho mais lá diretamente, mas estou sempre presente.

Rodrigo: Acabou com a moral lá.

Entrevistador: Mas além da creche Rodrigo existe outras ações da empresa, porque geralmente tem alguns acordos que já são sindicais, participação em lucro. Para além disso tem outras?

Rodrigo: Não, não. Aqui não temos isso. O que tem aqui é o pessoal da Indl Cataguases. Eu acho que apesar de ter uma história dessa parte social da manufatura, eu acho que de qualquer forma vale a pena você que é do social em conversar com eles sobre a Fundação Francisca Peixoto. Porque lá eles têm uma estrutura melhor, apesar de mais nova, ele tem uma estrutura com uma série de cursos e desenvolvem teatro, exposições, artesanatos. Então eu acho bem interessante você ver para ter uma ideia de toda a ação social dentro da cidade. Aqui tem a Fundação Francisca Peixoto e a Fundação Romeu Botelho. Essa é mais ligada a companhia de energia, que está sobre a gestão do pessoal da Energiza e Francisca Peixoto do pessoal da Industrial. Então eu não sei se você está ligado só a área têxtil?!

Entrevistador: Eu delimitei a têxtil.

Rodrigo: Bom, eu acho que vai valer a pena você conversar com o pessoal da Industrial sobre a Fundação Francisca Peixoto.

Entrevistador: Eu tentei algumas vezes entrar em contato com eles, mas eles já tem toda uma...

Dona Emília: Formalidade.

Entrevistador: É. São mais formais nisso. Ação social está institucionalizado. Tem site. E as respostas já vêm tudo via site, qualquer demanda. Eu não consegui agendar com eles. Mas eu vou tentar, aproveitando que estou aqui, vou pessoalmente.

Rodrigo: A gente liga para lá e vê isso.

Entrevistador: Ah, seria bom, porque já se conhecem é mais fácil com indicação.

Rodrigo: Não perde a viagem.

Entrevistador: Aproveito. Obrigada.

E como que é, tem um sindicato têxtil aqui em Cataguases?

Rodrigo: Aqui nós temos 2 sindicatos. Um da fiação de tecelagem que abrange mais da parte de operário e outra e outra de mestre e contramestre.

Entrevistador: E como é a relação empresa- sindicato e sindicato - empresa?

Rodrigo: Sempre muito boa. Lógico que quanto maior for o número de associado, tem mais cabeças para decidir tudo é um pouco mais complicado. Então da Fiação tecelagem tem um pouco mais de complicação para definir acordo, essas coisas. Mas o relacionamento das indústrias de um modo geral é muito bom. Os acordos que são feitos aqui, nós sempre fazemos em conjunto apesar de haver diferença entre as empresas, mas sempre tentamos fazer em conjunto para ter uma harmonia também.

Entrevistador: E a cidade é pequena.

Rodrigo: Todo mundo se conhece.

Entrevistador: E acaba que, você pode perder funcionários qualificados para a Industrial e vice-versa.

Rodrigo: Isso sempre acontece né. É impossível não acontecer isso, mas pelo menos existe uma ética entre as empresas aí que não roubam funcionários. Você pode perder funcionário, mas não um tirar do outro.

Entrevistador: Isso é bom também. Então a relação com a concorrente é uma relação...

Rodrigo: Uma relação saudável.

Dona Emília: É família também.

Rodrigo: Está tudo em família.

Entrevistador: Engraçado, me disseram que as duas eram vizinhas. Quando cheguei ontem uma está de um lado e outra está do outro.

Rodrigo: Uma está de um lado da cidade e outra está do outro.

Entrevistador: E a relação...

Dona Emília: E você é da onde?

Rodrigo: Montes Claros.

Entrevistador: Montes Claros. Quase Bahia. É bem próximo.

Rodrigo: Se andar mais um pouquinho atravessa a fronteira.

Entrevistador: Pois é. E seus funcionários são todos registrados?

Rodrigo: Todos registrados. Não, aqui a parte trabalhista, todas elas, tudo é legalizado. Não existe mão-de-obra infantil. Então o trabalho é assim em todas elas.

Entrevistador: Porque você trabalha com confecções, já sai a camisaria.

Rodrigo: **A confecção é outra empresa** do nosso grupo que trabalha com confecção. É a Arte Brasil a empresa. Ela até está **fechada agora**. É de São Paulo. E o que acontece, nós passamos por um período igual ao Antônio Paculdino lá. Tivemos a mesma história deles só que nós não fechamos. Então a empresa bem descapitalizada, nós entramos agora com um processo de recuperação da empresa. Nós tínhamos uma gestão aqui um pouco temerata e tudo, então nós voltamos a assumir a gestão e estamos tentando recuperar a empresa. Vimos um processo interessante de recuperação, amortizando dívida, que apesar das dificuldades continuamos. Mas agora com a crise do ano passado, do ano retrasado, o que acontece uma empresa sem capital você precisa descontar título e os descontos que a gente praticava aqui era em torno de 1%, 1,2% tudo, tanto que sempre aperta a porcentagem de lucro, mas não chega a comprometer. Tudo que veio a crise, essa crise internacional nós pegou sem capital e descontando tudo, só que as taxas de juros passaram de 1,2 para 3,5, 4%. Como a gente vende tecido com o prazo longo, isso tornou a nossa verba inviável, entramos no vermelho. Então tivemos que dar uma redução drástica. Então nós reduzimos. Se hoje nós estamos fazendo só o acabamento têxtil e focando no algodão hidrófilo que o ciclo é muito menor. O algodão hidrófilo agüentava uma taxa de juros mais alta. Tinha ciclo que precisava de 210 dias, do algodão hidrófilo 30 dias. Então focamos no algodão hidrófilo e demos uma enxugada lá em cima. E com isso pudemos continuar o nosso processo de recuperação. Ficamos aí para marcar uma reuniãozinha hoje e discutir isso. Limpamos as dívidas todas para poder então comparar, a investir.

Entrevistador: Esse enxugar significou com certeza em demissões.

Rodrigo: Sem dúvida.

Entrevistador: Aqui são quantos funcionários?

Rodrigo: Eram 600 a 800. Hoje estamos com quase 400 funcionários. Uma redução drástica. Mas é o negócio, você tem que sacrificar alguma coisa para sobreviver, porque senão vai todo mundo né e os 400 que ficaram, também iriam. Então vamos fazer o sacrifício aí. Pelo tamanho do problema

que nós tivemos aí, eles devem demorar bem uns 5 anos para conseguir limpar tudo. Mas a medida que você vai diminuindo a coisa se acelera e a gente começa gradativamente a comparar. Eu estimo aí que entre de 5 e 7 anos a gente esteja conseguindo poupar alguém.

Entrevistador: Existe alguma política específica que já é uma coisa de pegar esses mesmos trabalhadores ou a empresa não tem?

Rodrigo: Certo. É lógico que quando você faz uma redução drástica numa fundação com 800 funcionários, ali você tem todo tipo de gente.

Entrevistador: Claro tem que selecionar.

Rodrigo: E como nos 400 você também num tem?! Então com a redução você aproveita para limpar um pouquinho dos piores funcionários. Lógico que esses com certeza quando começar o retorno esses não retornarão.

Entrevistador: Senão vão trazer um problema novamente para empresa.

Rodrigo: Mas os bons funcionários sempre esses vão retornar.

Entrevistador: Apesar de que esses não vão ficar sem emprego por muito tempo.

Rodrigo: Não vão. Mas é um negócio interessante que é o seguinte, mesmo que ele consiga emprego fora na cidade, eu digo fora da empresa, a hora que você tem chance de retornar, ele gostaria. Muitos deles.

Entrevistador: E a que você atribui isso? Porque essa é uma coisa interessante, a vinculação do funcionário.

Rodrigo: Olha você tem toda uma tradição, você tem um histórico de gestão, você tem um relacionamento com o funcionário, o tipo de trabalho e tudo. Esse pessoal realmente fazia o que gostava.

Entrevistador: Dona Emília falou sobre comunicação interna, palestras.

Rodrigo: Comunicação interna. Porque a cidade é pequena, então você está sempre encontrando com eles na rua, no supermercado, no barzinho. E isso aproxima muito. Você acaba fazendo amizade e faz o cultivo deles aqui em ter alguma coisa. Isso aqui não é uma empresa que você é empregado e existe um diretor e tal. Minha sala está sempre aberta, entra a hora que quer, sai a hora que quer.

Dona Emília: A gente recebe muita gente.

Rodrigo: Me dou bem com todo mundo. É o que eu digo para eles: “Isso aqui é uma família manufatura”.

Entrevistador: É um pouco Seu Antônio Silvério, de conversar com os funcionários, de compartilhar com eles os problemas.

Rodrigo: Acho que isso foi até o jeito de ser, de como montou a Paculdino lá. O grupo também tem esse tipo relacionamento lá com a turma. Acho que isso quando nos conhecemos, muito nos aproximou até. Hoje a gente tem uma boa amizade lá com Seu Antônio, João.

Entrevistador: Parece que hoje é o aniversário dele hein.

Rodrigo: É? Vou dar uma ligada para ele.

Entrevistador: Então já teve histórico de funcionário já estar trabalhando e você solicitar e eles retornarem a empresa?

Rodrigo: Sem dúvida.

Entrevistador: Isso mostra confiança de ambas as partes. Isso é uma coisa interessante. E as relações com os seus fornecedores, como é? Preocupa também como os fornecedores empregam? Essa questão da responsabilidade...

Rodrigo: Olha, veja bem, essa situação que nós passamos que tivemos que enxugar bastante, a grande maioria dos fornecedores continuaram fornecendo sem questionar nada. Fizemos até uma dívida que ainda estamos liquidando. Continuam fornecendo normalmente. Alguns até inclusive como, por exemplo, parte de engomagem, fase de acabamento, tudo. O Menpal, por exemplo, manda produto aí, deixa em consignação, paga o que usar, a gente manda o relatório nem vem conferir nem nada. Já são fornecedores antigos. A empresa já está indo quase para 70 anos. Então o pessoal que está aí desde o início, fornecedor de produto químico então são tradicionais Menpal, Masp. Apesar de alguns terem se fundindo, se fundiram dentro do mesmo ramo e continuam sendo fornecedores. Fornecedor de equipamentos, insumos. Nunca tivemos problema assim não. Lógico que tem sempre um mais agressivo. Às vezes até por estar em uma situação semelhante e quando há necessidade realmente, mas isso a gente senta, conversa, faz acordo. Uma coisa que eu acho muito importante são a frequência de feiras, não que você só buscar sua tecnologia, mas relacionamento também. Então você convive fora de seu ambiente de trabalho sem aquela pressão do dia-a-dia. Então acaba formando amizade.

Entrevistador: E com o governo? A Dona Emilia já deu um depoimento daqui do prefeito. E o governo mais em nível federal, estadual e também municipal, como é?

Rodrigo: Apesar do pai dela ter sido deputado e o meu pai ter sido prefeito...

Entrevistador: Federal ou Estadual?

Rodrigo: O pai dela foi federal. E meu pai ter sido prefeito por duas vezes, nós nunca usamos a política. Nunca dependemos da política. Nunca buscamos recursos políticos. Os problemas que passamos solucionamos por a gente mesmo. Buscar o mercado, por exemplo, crise nós tivemos...

Entrevistador: Mas não pode haver uma relação de parceria? Essa relação de parceria poderia contribuir ainda mais a comunidade em si.

Rodrigo: Hoje eu te digo que a política me enoja. Em parceria com político eu não acredito sem uma troca de favor.

Dona Emília: Mudou muito.

Entrevistador: É, é muito complicado.

Rodrigo: E dever favor a político não é bom. Então acho que a gente tem condições de...

Dona Emília: Hoje qualquer pessoa entra na política.

Rodrigo: Tem condições de trabalhar, estamos preparados, temos conhecimento do nosso ramo. Vamos a luta!

Entrevistador: E vocês sustentam a creche. Então é preferível assim do que... né. E o governo federal, estadual como é?

Rodrigo: Conheço o Zé Alencar em matéria de produção.

Entrevistador: Dos impostos que a empresa paga. A empresa está sempre cumprindo o papel dela.

Rodrigo: Infelizmente nós temos a legislação brasileira, você não tem como sair fora. Acho um absurdo, acho uma legislação suicida. Acho o empreguismo no governo é uma coisa extremamente prejudicial, gera um custo para o Brasil violento e gera incompetência administrativa. E quem paga por isso é a gente. Você não tem retorno do imposto que você paga.

Entrevistador: Então as ações mesmo são isoladas na empresa?

Rodrigo: São.

Entrevistador: Um rapaz que eu conversei lá na Cedro e Cachoeira, eles tem um trabalho interessante com o governo estadual de prestar consultoria. Tem um executivo que faz o projeto e ele está... O governo tinha um projeto de segurança só que era um projeto ineficiente. O que ele fez? Fez uma parceria com a empresa e a empresa empresta um funcionário qualificado e ele colocou aquele projeto de segurança pública de forma que ele pudesse ser eficiente e produzir retornos. Então ele estava contando esse fato que é um fato interessante, uma parceria que eles estão conseguindo...

Rodrigo: É do Aguinaldo?

Entrevistador: Não eu estava falando com um branquinho, o Marco Antônio. Não consegui falar com o Aguinaldo. Ele comentou esse projeto.

Rodrigo: Veja bem, eles estão em Belo Horizonte muito mais próximo. Nós estamos aqui já meio distantes.

Entrevistador: Na realidade aqui a influência é mais Rio do que Minas.

Rodrigo: Sempre foi. Primeiro porque aqui é mais próximo do Rio do que Minas, depois tinha asfalto para o Rio e não tinha para Belo Horizonte. Então toda a influência daqui é do Rio de Janeiro. O pessoal meio louco torce pelo Flamengo.

Dona Emília: A gente não tem movimento com Belo Horizonte.

Rodrigo: Leva os filhos para nascer no Rio.

Dona Emília: Rodrigo é carioca. Nasceu no Rio.

Entrevistador: E os outros?

Rodrigo: Os outros nasceram aqui mesmo.

Entrevistador: São mineiros. Mineiros um pouco cariocas né.

Rodrigo: É porque eles estudaram lá.

Dona Emília: Acostumaram. Estudaram lá. Viveram lá. Casaram por lá. Uma casou em São Paulo.

Entrevistador: Quantos filhos teve a Dona Emília?

Rodrigo: Cinco filhos.

Dona Emília: Cinco filhos e só ele de homem.

Entrevistador: Ah, é o único.

Rodrigo: O sofredor. Cai tudo em cima de mim.

Entrevistador: É, o pior que é. E a mãe também bajula mais.

Rodrigo: Aqui num tem isso não.

Dona Emília: É o que mora perto de mim, é o me dá puxão de orelha, ele que almoça lá em casa.

Entrevistador: Pois é, está sempre presente.

Dona Emília: E está presente no coração, apesar das briguinhas de vez em quando, mas ele sabe que está no coração.

Entrevistador: Mas a senhora sabe que a gente brinca muito que quando está muito próximo tem isso tem as brigas e tal, mas quando a gente está longe parece que a gente é mais adulada e estando próximo não. Não é isso?! Os filhos que estão longe ela deve pensar: “Vou fazer tudo o que gosta”. Não que não faça para você, mas eu acho...

Dona Emília: Eu faço para ele também. Agora é o aniversário dele. Pergunta para ele, vai tudo prontinho.

Entrevistador: Ai ta vendo. É o único filho homem.

Dona Emília: Mas ele me dá muito puxão de orelha.

Entrevistador: Mas são puxões de orelha saudáveis, não são?!

Rodrigo: Porque vai ficando velha, vai voltando a ser criança e a criança a gente tem que puxar a orelha.

Dona Emília: Puxão de amor né.

Entrevistador: É. Isso mesmo.

Dona Emília: Gente, eu vou-te deixar com ele e eu vou lá na reunião.

Entrevistador: Muito obrigada Dona Emília, foi muito proveitosa a conversa com a senhora. Como que eu faço com o livro da senhora?

Dona Emília: É seu.

(Dona Emília sai da sala)

Entrevistador: Muito obrigada.

Bom, então essa inter-relação entre a empresa e a sociedade sempre foi uma constante aqui.

Rodrigo: Isso é em toda cidade de interior. Você pega uma cidade pequena, Montes Claros o pessoal deve haver isso. Eu tive lá.

Entrevistador: Mas lá quase que num tem essas empresas tão centenárias assim lá. Aqui é quase centenário, 70 anos.

Rodrigo: Mas Montes Claros hoje mesmo cresceu, uma cidade muito maior, então a gente culpa isso. Mas o que eu vejo lá de Seu Antônio, em Santa Bárbara onde eles tinham a fábrica, Silverinha lá era direto com os funcionários.

Entrevistador: Continua ainda aquela comunidade, mas é uma comunidade pequena. Aqui são 75 mil habitantes mais ou menos?

Rodrigo: É mais ou menos isso.

Entrevistador: Bom, a parceria com o governo aqui não tem. Voluntariado, vocês estimulam?

Dado que vocês trabalham essa questão, mais da empresa estar bancando, isso não tem problema, os funcionários para ajudar a comunidade sazonalmente?

Rodrigo: Não, aqui quando você precisa deles em caso de enchente, no caso de incêndio em algum lugar, todos eles se dispõem a ajudar.

Entrevistador: Enchente. Dona Emília estava colocando.

Rodrigo: Aqui é um problema. O que já veio de barro para cá.

Entrevistador: Aqui também?

Rodrigo: Aqui. Para limpar até o degrau da escada que você começou a subir ali.

Entrevistador: E aqui não é tão baixo.

Rodrigo: Chegou ali na portaria, o barro.

Entrevistador: Mas a fábrica não é atingida.

Rodrigo: A fábrica não. Mas na Irmãos Peixoto já entrou de barro dentro da tecelagem com água quase cobrindo o rosto dos caras.

Entrevistador: E acaba tudo. Estraga tudo.

Rodrigo: E a cidade em si depois de uma enchente parece que soltaram bomba. Isso você tem em São Paulo. Você vê sofá no meio da rua, geladeira.

Entrevistador: E quando tem uma enchente, nesse caso a empresa sensibiliza os funcionários para ajudar a comunidade?

Rodrigo: Para ajudar a própria empresa no que for preciso, dentro da capacidade dela.

Entrevistador: Então tem essa preocupação com problemas sociais da cidade. É interessante. Engraçado que eu achei na conversa que você não vivia aqui quando eu tentei marcar com a Marlene.

Rodrigo: Eu vou, o que acontece, os filhos aqui você esconde até certa idade depois precisa sair para formar então antes eu levava os meninos pro Rio. Ai tive um problema lá com seqüestro, ai eles não quiseram mais ficar no Rio, fui para Belo Horizonte para eles estudarem lá, comprei apartamento e tudo. Vendi meu apartamento do Rio e comprei em Belo Horizonte. Formaram e foram para Brasília. Tem um que hoje está no Rio, mas veio da Argentina. Tem dois aqui em Cataguases. Um trabalha aqui comigo e outro agora está aqui, mas também está buscando negócio dele ai.

Entrevistador: A questão da violência no Rio ainda é muito complicada.

Rodrigo: Demais. A gente que freqüentou o Rio na época boa, o Rio realmente era uma cidade gostosa, alegre, você vivia despreocupado, andava na rua, ia para praça era feliz. Hoje você não pode sair no Rio sem estar preocupado com assalto. Viu como que está de bala perdida?! Num assalto hoje está sujeito você perder a vida.

Entrevistador: Seqüestro, essas coisas, ainda mais assim pode não ser rico, mas tendo alguma coisa já é muito visado e não sei como eles sabem isso. E essa criminalidade do Rio não atinge aqui? pela proximidade...

Rodrigo: Olha, quando aperta no Rio, o pessoal acaba saindo mesmo pela Rio-Bahia e costuma chegar até aqui. Não é muito e violência hoje você tem em tudo quanto é lugar.

Entrevistador: Montes Claros é muito violento. Então aqui, mas geralmente a cidade é pacata né. Ontem eu sai, cheguei quase 10, depois tomei um banho e sai andando um pouquinho pela cidade até para conhecer.

Rodrigo: Você está ali no Beville?

Entrevistador: Não eu estou na Cataguases.

Rodrigo: No Hotel Cataguases.

Entrevistador: Me disseram que o Beville é complicado pela questão do trem às 5 da manhã. Não sei se é mentira ou verdade.

Rodrigo: É. Passa o trem ali. Nos quartos dos fundos não tem tanto problema não. Mas os quartos da frente, quando o trem chega ali buzinando deve assustar.

Entrevistador: Às 5 da manhã você vai acordar com a buzina. O hotel está lotado... , deve ser algum treinamento ai.

Bom, eu sei que vocês não têm programa de responsabilidade social implantado, mas já tem alguma iniciativa posta em relação à questão social da empresa. E o que você pensa sobre o balanço social, a importância disso, como que eles... o que você acha?

Rodrigo: Eu acho que a partir do momento que você faz parte da sociedade, alguma coisa você tem que dar de si para essa sociedade. Então cada um faz da forma que acha melhor. Nós aqui, vamos dizer, vou pegar o exemplo da mamãe ai e o próprio posicionamento e forma de ser do papai com o

povo e tudo, a gente tenta dar continuidade a isso da melhor forma possível. Como temos as limitações financeiras aí não temos como ficar inventando muita moda. Já é uma luta manter o que existe, mas é vamos dizer, a nossa forma de dar alguma coisa. Então é o que tentar manter o nível de emprego, tentar manter essa ajuda à creche e uma coisa que a gente sempre faz aqui é tentar formar mão-de-obra aqui dentro. Então por exemplo, esse curso de técnico do SENAI, incentivo eles ir lá no Rio. Todo ano mandava alguns ir para lá, para melhorar a situação deles. Sempre, vamos dizer, o pessoal mesmo do escritório aqui, nota-se que eles têm um potencial, que ajuda, acusa. Até universitário mesmo. Fazemos convênio com as universidades, escolas da cidade profissionalizantes. Já admiti aqui estagiário

Entrevistador: Na verdade o que você não tem é um balanço social formalizado no papel, mas você tem toda uma ação que você não tem o cômputo disso. O cômputo no sentido formal. Montar essa história, você não acha que seria interessante? Não sei, também é custo, só isso de você ter uma pessoa para estar vistoriando isso.

Rodrigo: Tudo o que você precisa hoje despende dinheiro para fazer no nosso caso aqui é inviável. Pouco do nosso esforço hoje é em cima da recuperação da empresa. Você conseguindo manter a empresa, você de certa forma está mantendo a memória da empresa também, do pessoal que está aqui dentro e tudo. Então sempre há tempo para você formalizar alguma nesse sentido, a partir do momento que a história continua viva, você pode resgatá-la. Então hoje, por exemplo, não temos condição de desviar verba para uma outra coisa dessas. Hoje o importante é a recuperação da empresa e o que traz rentabilidade para ela, que é a forma como a empresa se recupera é com lucro.

Entrevistador: Desse pessoal que vocês auxiliam sempre que possível, acredito que nesse momento agora como argumento de dificuldade isso deve ser reduzido um pouco, é o normal que as empresas têm que fazer. É um sacrifício necessário. Você tem mais ou menos a estimativa de quantos são, ao longo do tempo? Por exemplo, na educação, nível universitário, é Rio? Aqui não tem universidade?

Rodrigo: Tem sim, sim.

Entrevistador: Mas aqui mesmo vocês auxiliam? Ah tem um grupo eu vi chegando, são particulares.

Rodrigo: Sim, são particulares, nós já temos curso, por exemplo, Direito. Nós temos uma funcionária aqui que terminou Direito agora e quer fazer pós-graduação. Curso técnico estou aqui a 37 anos, pelo menos 2 por ano a gente manda fazer curso técnico, por um período de crescimento. Quando eu cheguei aqui a gente fazia 240.000 metros de tecido por mês. Eu fui implementando a produção, chegamos a fazer 1.000.000 de metros, então a necessidade de mão-de-obra crescia. Nesse período eu mandava 4 por ano para fazer curso técnico, vamos colocar aí a demanda, mas tem sempre o turnover. Mas tem sempre que estar mandando gente, preparando gente.

Entrevistador: E o algodão, o seu carro-chefe é tecidos de algodão, até então você falou que é uma empresa integrada, fiação, tecelagem e acabamento, você adquire o algodão aqui na zona da mata se existe...

Rodrigo: Não, não... já existiu quase 100 anos atrás na região de Carangola e hoje a parte de algodão no Triângulo Mineiro. Montes Claros mesmo aquela região do Norte de Minas já produziu, hoje não produz praticamente nada. Existe até um programa de incentivo do governo aí, AMIPA (Associação Mineira de Produtores de Algodão) que gera um incentivo para as indústrias têxteis. Aqui em Minas tirando a área de incentivo fiscal, a Sudene, o Vale do Jequitinhonha, o único incentivo que acabou beneficiando foi de modo geral, a todos as regiões que estão fora da área de incentivo. O algodão se desenvolveu no Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Bahia ali naquela região um pouco na linha da divisa. O Nordeste praticamente acabou lá uma tentativa de voltar a

produção, houve então a época do algodão apolo, muito bom o algodão, semente de qualidade, mas baixa produtividade e o algodão herbáceo tomou conta do Brasil. E geneticamente conseguiram adequar a semente a ter uma qualidade boa que então tem (...).

Entrevistador: Vocês adquiriam então basicamente da...

Rodrigo: Durante um bom período, eu adquiria o algodão do Nordeste, depois logo que começou a decair a produção do Nordeste e a crescer a do Paraná e a de São Paulo, o algodão herbáceo, nós tivemos que importar algodão, trabalhávamos com algodão importado até que voltou a se voltar a desenvolver o algodão no Brasil, mas nesse meio tempo começaram as concorrências asiáticas, e a fiação no Brasil deixou de ser um negócio muito interessante, a nossa fiação, vamos dizer, era a mais atrasada tecnologicamente, dentro da fábrica, nós acabamos parando a fiação e começamos a importar fio, nesse período a gente começou a trabalhar mais voltado para moda, vestir com mais alta qualidade aí já precisava, chegamos a trabalhar aqui com fio 140 a2, 120 a2, 100 a2, esses fios o Brasil trabalha hoje o fio 40 que já é uma commodity. A gente sempre tentando sair um pouco fora da commodity, trabalhando com os fios já diferenciados. E para esse fio não tinha algodão no país, não tinha algodão no Brasil. Então ao invés de importar o algodão que eu desperdiço aqui na produção tudo foi preferível importar de onde já vinha pronto.

Entrevistador: Mas agora você importa o fio?

Rodrigo: Hoje eu estou basicamente fazendo um produto se induzindo aqui ao que era uma commodity e estou acabando, o nosso acabamento é realmente muito bom, diferenciado no país...

Entrevistador: Nessa parte de acabamento vocês fazem tinturaria e tudo em tecido?

Rodrigo: Estamparia, tinturaria, vestidos, enchimentos...

Entrevistador: Essa é a parte que mais agrega valor e para indústria também é uma parte complicada porque o meio ambiente, vocês devem ter uma legislação forte nisso aí porque é poluidora, e como você trabalha com isso?

Rodrigo: A legislação é mais rigorosa que a americana. Tem tudo dentro dos equipamentos. A gente tem tudo aqui...

Entrevistador: Que é uma coisa cara...

Rodrigo: Exato muito caro.

Entrevistador: Eu vi lá em Pirapora, como eles fazem isso, mas aqui eu não percebi o odor que o tratamento dá...

Rodrigo: Se começar a dar odor é porque não está bom, tem alguma coisa errada.

Entrevistador: Ah é?! Então eles estão precisando vir aqui para dar uma olhada na sua tecnologia, porque em Pirapora, ela mostrou o tratamento do efluentes, mas realmente a comunidade estava reclamando...

Rodrigo: Nós fazemos acompanhamento aeróbico, e é a bactéria que coopera a poluição, então ela precisa de oxigênio, se faltar oxigênio ela começa a morrer e cria um gás ofídico e aquele cheiro ninguém agüenta. A coisa é simples, é só tratar bem da bactéria. Dar oxigênio para ela desenvolver e reproduzir.

Entrevistador: É interessante. Mas eu não tinha essa dimensão não...

Rodrigo: Na rua temos ai aradores e tudo.

Entrevistador: Dá esse tratamento todo. E devolve essa água para o rio?

Rodrigo: Devolve para o rio...

Entrevistador: E aqui tem muito rio, são dois que cortam a cidade, não é isso?

Rodrigo: São dois, um é maiorzinho, esse daqui que é pequeno, e vários córregos, que...

Entrevistador: O rio Pomba que é o maior?

Rodrigo: É o maior.

Entrevistador: Estava vindo e o taxista me falou, que o Rio Pomba e o Meia pataca...

Rodrigo: É porque acharam aqui meia pataca de ouro, pataca é uma medida de peso. Então, eu acho que acharam meia pataca de ouro aí, e o rio ficou como Meia pataca. E tem vários córregos que cortam a cidade, então, o nível de umidade aqui é bem alto, muito alto.

Entrevistador: É interessante, não sabia que aqui vocês faziam esse trabalho, não senti nenhum odor na cidade. Lá em Pirapora, a comunidade reclama, na entrevista foi colocado isso, e quando saímos de carro e começamos rodar pela cidade, realmente tinha o cheiro. Motivo de reclamação da comunidade.

Rodrigo: Aqui a gente joga a água antes do lugar que a gente cava...

Entrevistador: Não tem odor nenhum. Só para não estar tomando muito mais o seu tempo, eu já tomei bastante. O que, hoje tem abordado muito a responsabilidade social. Tem vários conceitos, do que seja responsabilidade social. Responsabilidade social é isso, é aquilo, ou é aquilo outro. Mas o importante, pelo menos na nossa concepção, é o que as empresas fazem, como trabalham. Por vezes uma empresa certificada em responsabilidade social, mas isso não garante que ela seja responsável. Na sua concepção, o que você entende por responsabilidade social?

Rodrigo: É o que te falei antes, quando a gente vive numa sociedade a gente tem que fazer o bem para ela. E, aqui nós fazemos parte dessa sociedade e nós vamos fazer o possível para ela.

Agora, eu acho que a responsabilidade social, compete ao governo. Nós temos toda uma legislação, uma constituição, que diz que a gente tem um monte de direito que não são observados pelo governo. Se o governo tivesse realmente tomando conta da parte dele, o que a gente paga de imposto revertendo para isso, eu acho que todo mundo viveria muito melhor.

Agora, o que falta aqui no Brasil, a responsabilidade social, para mim é você parar de corromper e se corrompido, de roubar, porque aí você tem o dinheiro para que deve ser feito para sociedade. Você vê as fortunas que somem aqui nesse país, que poderiam estar sendo dirigidas para sociedade para melhorar o número de renda, gerar emprego, educar, dar saúde, não precisaria de mais nada. Acho que toda a população teria acesso. A sociedade seria muito mais feliz, tranqüila, mais educada. Então o que falta no país hoje para mim é educação.

Entrevistador: Educação é a base para tudo.

Rodrigo: Você entra no trânsito o cara está te xingando, o outro está entrando na frente, o outro está na contramão, um outro quer ser o primeiro. Poxa para que isso?! Em tudo precisa de educação.

Entrevistador: Você deve sentir muito isso quando vai recrutar pessoas, porque às vezes o nível de... Eu acho que a indignação geral nossa é pagar muito, não só as empresas, mas como nós também, pessoas físicas, paga muito e não vê o retorno...

Rodrigo: Você vê bala perdida em todo lugar. É rara a cidade que você chega, você vê um balconista que teve um treinamento para lhe atender.

Entrevistador: E minimamente você não tem saúde, você não tem educação...

Rodrigo: Nada. Se você for depender do Sistema Único de Saúde, você precisa de uma cirurgia de urgência, eles vão agendar para daqui a 6 meses.

Entrevistador: Até os planos hoje estão complicados, você paga e não tem, você paga em duplicidade, paga SUS, paga mesmo porque é nós que sustentamos, paga o plano de saúde, e quando precisa, você entra em situações às vezes complicadas de pagar médico particular porque naquele ali não tem... É nesse sentido que eu estava procurando as parcerias, a parceria não só das empresas, mas do governo também, de fazer a parte dele.

Rodrigo: Eu não sou contra uma pessoa subir na vida, pelo contrário, eu muito a favor, mas ter um toupeira como presidente desse país. Eu estudei, formei, trabalhei, estou gerindo uma empresa, não me julgo capaz de ser um presidente do país, não tenho capacidade para isso. Agora como falar que o Lula tem capacidade para gerir o país.

Entrevistador: Não há valorização da educação.

Rodrigo: Não valoriza.

Se você tiver educação não vai votar nele, aí vamos manter o povo burro, analfabeto, porque eu mantenho o voto e consigo me reeleger.

Entrevistador: É essa a concepção política do país.

Rodrigo: Política que infelizmente é isso.

Entrevistador: O prefeito atual de Montes Claros é o espelho disso.

Rodrigo: Não, esses grandes caciques políticos.

Entrevistador: Política é complicada.

Rodrigo: Todo dia tem uma novidade, todo dia você, um desfalque novo aqui nesse país. Isso daí que eu acho que o governo tinha que ser sério. Acabar com isso, prender não só o que levou a propina, mas o que deu também prende os 2, vamos acabar com isso, vamos fazer esse dinheiro circular aqui dentro. Não é ir lá para os Estados Unidos, para as ilhas Caymans. Vamos fazer esse dinheiro circular aqui dentro.

Entrevistador: (...)

Mas só para fechar, ao longo do tempo que o senhor está aqui na empresa ou mesmo ao longo da história da empresa, quais as grandes mudanças de concepção se é que elas ocorreram, que ocorreram na empresa? Na questão comportamental, estratégica, e de gestão gerencial.

Rodrigo: Bom, a história da empresa, como falei foi fundada pelo meu avô, meu pai e meu tio. Meu avô era um empreendedor e como todo mundo tinha os percalços da vida. Ele era um empreendedor realmente, mas tinha um filho que apesar de muito inteligente era atirado demais. Então acabou perdendo um pouco de patrimônio por causa disso. E a manufatura sofreu nesse período consequências. É uma empresa que não nasceu muito capitalizada. Então nós crescemos dentro das oportunidades, por exemplo, pós-guerra, sobrava máquina no mundo todo, a gente comprava usada, crescia um pouquinho, daqui a pouco fechava uma empresa ali e assim fomos crescendo. Como a idéia era sempre fazer um produto com qualidade, começamos sempre a pensar no fio penteado. E na época o estribo penteadeira na época não tinha o que ser feito com ele. Então foi onde que começou a fabricação própria. Aproveitava o tecido da fiação para fazer o algodão hidrófilo. E a gente criando assim mais um produto que ajudava a empresa. A indústria, a empresa foi crescendo, tanto na área têxtil, quanto na área de algodão hidrófilo. Hoje no algodão hidrófilo nós somos os maiores do Brasil. Em têxtil nunca tivemos a pretensão de sermos o maior, mas sempre buscamos ser o melhor, e, acho que conseguimos chegar nisso com a qualidade de acabamento que a gente tinha. Hoje a gente está terceirizando acabamento, terceirizo até para o meu primo lá da Industrial e quando o pessoal recebeu lá eles devem estranhar a qualidade e tudo, o pessoal vem de fábrica. O pessoal de fora já sabia. Então acho que esse foco de qualidade foi o grande diferencial da empresa, e que nós mantemos isso até hoje em tudo que a gente faz. Fazer com qualidade. É lógico que qualidade tem custo, você também não pode colocar a qualidade acima do custo, então tem que ser um produto que você possa comprar, notando o diferencial de qualidade e ficando feliz com algo a mais que você pagou. Não é exagerar também no custo. Isso daí sempre foi o nosso foco e acho que sempre funcionou. Em termos de foco específico não, acho que foi uma linha de trabalho sempre constante aqui dentro...

Entrevistador: Então não houve rupturas, teve sempre. Comportamental acho que não, pelo jeito também segue a mesma linha. Então é isso, é agradecer a disponibilidade.

Talvez eu volte, hoje eu fiz uma visita estratégica, conversei um pouco com os diretores, acionistas, mas gostaria de ir também na parte operacional, conversar um pouco. Ver a percepção de quem está ali atuando. Hoje isso não seria possível, mas numa próxima vez quem sabe, se eu tiver tempo. A gente acha que o tempo é muito, mas quando ...

Rodrigo: Quem faz o tempo é a gente.

Entrevistador: Vocês fazem um trabalho belíssimo na cidade. Então, obrigada!

Entrevista Industrial Cataguases

Entrevista Industrial Cataguases

José Neto: Isso em 1999. Hoje é até um irmão meu que é o presidente lá do Instituto a gente toca esse projeto lá. E é muito bonito. Você chegou a visitar? Você passou em frente. Quando você veio da Manufatura pra cá é um prédio de tijolinho, estilo inglês antigo.

Entrevitador:: Ah, sei.

José Neto: Uma rua cumprida assim. Você passou do lado dele. Esse prédio é de 1905. Tem 104 anos. E era da indústria têxtil ali, ainda a minha família não atuava nesse segmento não. É muito interessante a história porque Cataguases num tinha nem energia elétrica e funcionava a vapor, caldeira a lenha e aquilo tocavam a fábrica.

Ai 1905 foi o ano de fundação daquela empresa e começaram também a instalação da companhia Força Indústria Cataguases Leopoldina que hoje mudou o nome e chama-se Energize. As duas empresas estão com os mesmos sócios que fundaram a hidrelétrica criaram essa fábrica também chamada Companhia de Ações de Tecelagem de Cataguases.

Em 1911, 06 anos depois é que meu avô compra. Ela entrou em uma dificuldade financeira e você veja bem, meu avô, não, meu bisavô português veio parar aqui na construção da estrada de ferro. Quando a estrada passou por Cataguases e sai da... resolve se instalar em Cataguases com o apoio dos mais velhos que na época contava com 19 anos, veio embora sozinho para o Brasil pra fazer a vida dele aqui. E aqui era comerciante açougueiro. Montou um açougue pra ele aqui e juntou as economias dele e essa fábrica faliu ele comprou a massa falida e construiu então e começou a montar. E aí então que começa a história da família. Esse meu bisavô ele enquanto empresário ele viveu pouco. Ele faleceu em 1925, 17. Ai os filhos continuaram os negócios da família. Meu avô afastou da sociedade com os irmãos e mais dois amigos fundou a Industrial Cataguases que posteriormente na década de 60 assumiu o controle lá das Irmãos Peixoto. Que era chamada Irmãos Peixoto. Então, onde hoje funciona o Instituto. Ainda com os Irmãos Peixoto ela precisava modernizar, fez um investimento grande, construiu um prédio novo, o de lá era muito antigo. Muita coluna, não cabia mais as máquinas maiores e aquele prédio então foi desativado. Mas as duas empresas mantiveram. Essa aqui embora fosse dona da outra, ela não incorporou nem nada não, tendo as duas razões sociais no mercado. Meu pai faleceu em 1996 e ele era contrário a essa incorporação, então só depois da morte dele que nós conseguimos incorporar e tornou-se Bi companhia Industrial Cataguases, isso já em 1998. Nós fizemos a incorporação, pois as duas fábricas precisavam juntas de investimento e era mais viável se fosse tratado tudo como uma única empresa.

Nessa época aquele prédio lá já estava desativado. Então em 1999, nós resolvemos fazer, começar, virou de certa forma um moldinho das melhores empresas praticando as leis de responsabilidade social. O governo começou a incentivar através da redução fiscal. Mas nós fomos além do que eles fizeram. Nossa intenção era realmente de desenvolver ou resgatar de certa forma um trabalho que a família sempre teve, junto a essa comunidade. Eu tinha um tio-avô Francisco Inácio Peixoto, ele era escritor, ele era intelectual, muito bem relacionado nesse meio e ele já tinha, não sei se você sabe Cataguases já tinha um movimento de vanguarda, modernismo de 22, e esse tio era um visionário, um sonhador, um apaixonado pelas artes e pela poesia. E ele com essas relações dele, ele acabou trazendo, realizando grandes movimentos em Cataguases com a criação do Colégio Cataguases, um projeto do Oscar Niemeyer, que vale a pena você visitar. Lamentavelmente está abandonado, culpa do governo. Foi doado ao Estado na época. Mas ele trouxe Oscar Niemeyer para Cataguases. A casa dele é um projeto de Oscar Niemeyer. O problema é que o Oscar Niemeyer num era o que é o Oscar Niemeyer hoje. O Oscar Niemeyer estava iniciando a carreira dele, mas deixou marcas aqui em Cataguases.

Entrevitador:: Aquela igreja ali perto do hotel é de Oscar Niemeyer, não?!

José Neto: Não. Ali é outro arquiteto, fugiu o nome dele. Mas o arquiteto era bom. Fez um painel de Janira que foi uma pintura famosa. Tem muitas obras Cataguases. Esse movimento aqui do lado de cá. Você entrou por aqui, mas tem uma rua que segue da ponte, direto dá numa praçinha aqui é um monumento, até em homenagem ao meu avô que foi o fundador daqui, chama Família. Muito bonito. Têm um painel de Portinari, As Fiandeiras.

Entrevitador:: Eu achei que aquele fosse de Portinari.

José Neto: Aquele lá não. Aquele lá é de Janira. Aqui tinha um painel da Inconfidência Mineira também. Era de Portinari. Era um painel enorme. Tinha 19,5 m x 3,5 m de altura e estava nesse colégio que é projeto de Oscar Niemeyer. Esse painel foi vendido inclusive pro Estado de São Paulo. Ele estava precisando de restauração, o município não tinha recurso pra tanto foi oferecido ao governo do Estado na época não se interessou, até porque não tinha tempo. Porque é complicado são 19 m e não tinha lugar pra colocar. O Estado de São Paulo comprou e levou tudo embora e fez uma réplica dele e hoje tem a réplica dele no local original dele. Bom, esse tio então era através da indústria... Ele é tio-avô do Rodrigo também. Eu e o Rodrigo somos primos. Na verdade, nossos pais são primos. Na verdade o avô dele é irmão do meu avô.

Entrevitador:: Disseram-me que a Industrial e a Manufatura eram vizinhas. Quando chego aqui ontem: “Não. A Industrial está aqui pertinho e a Manufatura está num bairro mais distante”.

José Neto: Exato. Elas são parentes de 3ª grau. Nossos avôs eram irmãos. Mas esse tio certo que liderou esse processo todo e naturalmente foi apoiado pelos outros irmãos. Então fazia o clube da cidade. Giraram em torno dessa indústria né. Ela que construiu tudo. No centro da cidade tem um cinema, teatro. Tinha cinema, tinha clube social. Então vários projetos aí. O colégio foi a empresa quem fez. Naturalmente que isso com o passar dos anos, a empresa lá vivendo as suas dificuldades todas, ela começou a deixar de dar verba pra isso. O colégio era algo sustentável, que era um internato. (...) Falam até que a banda de música dele foi inspirada aqui em Cataguases na época.

Entrevitador:: Tem muita história Cataguases.

José Neto: Tem muita história. Carlos Imperial estudou aqui. Mas essa garotada vinha de castigo pra cá, porque diz que o pessoal era linha dura. Então a indústria que participava. Ela patrocinava, vamos dizer tudo isso. Até que ela entrar em dificuldade e aí o pessoal começa a desfazer. O colégio foi doado ao Estado de Minas. O painel foi vendido por governo de São Paulo. O cinema lá, o prédio foi vendido pra uma pessoa que tinha uma maior rede de cinema aqui na região. Aí posteriormente a prefeitura veio a comprar esse cinema que vendeu pro Bispo Macedo.

Entrevitador:: Ah, o Edi Macedo.

José Neto: Edi Macedo. E a prefeitura comprou pra instalar essa igreja lá. E hoje lá funciona o cinema, continua funcionando. Em cima tem o social clube são dois andares e ela fez a secretaria de cultura lá. E várias outras benfeitorias que tinha foram doadas pra municipalidade. Enfim, acabou. Então em 1999 quando nós incorporamos, deixa de existir aquela indústria.

Meu irmão, ele de formação é arquiteto, mas é um apaixonado também por esse tipo de trabalho. Resolve aí resgatar um pouco da história da família, da empresa nessas questões sociais. E um momento também de reflexão nossa enquanto empresário de certa forma retribuir à municipalidade de tudo aquilo que nós conquistamos aqui.

Acho sim que já é um grande compromisso social nosso manter a empresa viva e funcionando, gerando emprego, riqueza através dos impostos, aquela coisa toda. Mas transcendemos a isso. Fomos além disso. Não atrás até da renúncia fiscal não, porque a nossa empresa ela é exportadora. Eu não sei se você sabe, a exportação ela gera crédito de ICMS. Você tem um incentivo ali por exportar. Nós praticamente não recolhemos o ICMS.

Entrevitador:: Era uma renúncia e não era.

José Neto: Não era renúncia. Nós tiramos mesmo. A empresa arca com o custo lá. Na época o nosso compromisso era o seguinte: tem um subproduto da indústria têxtil que é o seu resíduo. Nós vendemos esse resíduo no mercado. A Manufatura, o Rodrigo mesmo compra parte do nosso resíduo, porque a gente faz um algodão hidrófilo, esse algodão de farmácia é um resíduo da penteadeira lá na fiação. E aquilo se transforma

naquele algodão que a gente usa. Então nós resolvemos dedicar parte... como esse resíduo já entra na composição do preço do nosso produto e que a gente poderia a princípio pegar esse resíduo e jogar ele fora, porque ele está embutido dentro do preço do tecido que a gente vende. Mas não vamos jogar. Se é uma receita extra. Hoje mesmo a gente exporta o nosso resíduo pra França.

Entrevitador:: O resíduo?

José Neto: É, o resíduo. Parte do resíduo o sujeito lá fabrica estofamento para automóvel e aí ele usa o resíduo. Esse resíduo é uma matéria-prima pra ele.

Entrevitador:: E o interessante é que não é jogado no meio ambiente.

José Neto: Não é jogado.

Entrevitador:: Gera receita pra empresa.

José Neto: Isso. Então nós vamos pegar 30% dessa receita que vem do resíduo e vamos encaminhar ao Instituto. Dava na época R\$ 1.000.000,00 por ano que a gente põe lá nos vários projetos do Instituto. Como é uma verba muito grande, nós resolvemos então criar uma estrutura. Foi daí, meu irmão era até diretor da fábrica e se desliga daqui e vai se dedicar exclusivamente a isso. E hoje a gente faz um trabalho belíssimo. Vale a pena, você deve visitar. Muito bonito o trabalho. Eu às vezes cobro um pouco do Marcelo porque ele saiu. Assim, você atira pra tudo quanto é lado, quer dizer, ele num tem um objetivo... “Ah, vamos abraçar a educação”.

Entrevitador:: Eu vi tem cultura, educação.

José Neto: Tem de tudo.

Entrevitador:: Ações pra deficiência.

José Neto: Ele trabalha pra... a base é isso: cultura e educação. Mas tem de tudo. Tem dança, tem capoeira, tem música. Mas tem um trabalho lá que eu acho mais bonito que é usando a informática, são em média 800 crianças por semana. Tem um convênio com todas as escolas públicas municipais. Então assim, desenvolve temas, as professoras dão aulas e o menino vai pra lá pro Instituto e com a orientação de pessoas especializadas pra pesquisa na internet. Então é fantástico. Se você ver as crianças lá, aquilo é maravilha. Tem um programa hoje, tem um nome “lendo com o autor” alguma coisa assim. O Instituto entra em contato com um desses autores infantis. Então eles desenvolvem um tema em cima do livro desse autor e as crianças vão ao longo do semestre trabalhando, lendo o livro, interpretando, fazendo vários trabalhos em cima daquilo. Numa ligação direta via e-mail com o autor interagindo com ele e no final do semestre esse autor vem aqui e passa uns dois dias com as crianças. Então fantástico. As crianças criam personagens daquilo, bonecos, desenhos, e aquilo a criança está lendo. Sem perceber eles vão lendo e recontam aquela história da forma que eles interpretaram. É muito bonito o trabalho.

Entrevitador:: É uma inserção muito grande, porque hoje em dia são muito fascinadas com a televisão e isso emburrece né.

José Neto: Isso. Então eles gostam de computador. Mas num é ensinar a mexer, operar com o computador. É usar como uma ferramenta de pesquisa. Então tem pessoas especializadas lá. E tem, assim vai. Dali tem um projeto lá “Bola Cheia” que é futebol. A criança gosta. A garotada tem que ter. Mas dá com a intenção, tem futebol sim, mas pra isso tem todo um trabalho social de escola, de acompanhamento e só participa do time se a nota estiver boa na escola. É formação do caráter trabalha toda essa questão por trás do futebol. Não é revelar talentos, grandes jogadores. Embora já tenham ex-alunos dessa escola já em times hoje como Vasco, Fluminense, porque o rapaz que ficou olhando é ex-jogador de futebol e tem lá suas relações com esse time, então ele vê algum menino que tem talento, ele convida então esse pessoal pra vir vê-lo jogando e já conseguiu colocação. Mas mesmo assim faz um acompanhamento da vida desse menino e é muito interessante.

Tem o projeto “Tibum” que é natação. Já foi campeão mineiro aí um menino. Tem uns trabalhos muito interessantes. Tem um trabalho com a 3ª idade é “Dona Chiquinha sempre jovem”. O Instituto é Francisca de Souza Peixoto é o nome da minha avó e o apelido dela era Chiquinha. Por isso, Chica. Tem uma revistinha que chama Chica.

E o trabalho com a 3ª idade é “Dona Chiquinha sempre jovem”. São senhoras faz dança, faz canto. Então você tem que ver. É gente falando aí. E é sempre assim voltado, é claro a intenção no início era ter um trabalho especial junto às famílias, o próprio funcionário e seus familiares, só que a carência da cidade acabou extrapolando e fomos além das fronteiras da empresa.

E naturalmente foram desenvolvendo tantas parcerias. Outras empresas começaram a apoiar alguns projetos também, fazer parcerias. Também outras empresas começaram a desenvolver os seus próprios programas.

A Energize que é a antiga Cataguases tem um programa muito bonito que eu acho que vale a pena você procurar o pessoal lá também pra conversar. Eles têm um trabalho muito bonito nesse sentido. Um deles tem até uma abrangência maior, porque ela é concessionária de energia elétrica então ela leva esse trabalho a todos os municípios que ela fornece essa energia. Então muito interessante. Ela sim, ela faz com base na redução fiscal. Ela tem realmente muito ICM e ela prova que você não pode usar o seu próprio incentivo no seu projeto. Você tem que fazer uma aplicação. Então ela troca muito com a Cemig. A Cemig apoia os projetos dela e ela apoia os projetos da Cemig e tem alguma coisa nesse sentido. Um trabalho muito bonito. Tem a Indústria Química Cataguases também tem um projeto nesse sentido.

E hoje desenvolve muita parceria. Nós fizemos aqui, por exemplo, o Instituto montou uma escola lá que chama TeleChica. Nós colocamos um programa aqui. Coisa de uns 5 anos atrás a gente num podia ter mais, tinha na favela. Num tinha mais condição de manter essa turma até mesmo pela evolução tecnológica. Fez um trabalho aí, evoluiu.

Hoje a base de informática no mundo é muito grande. A pessoa tem que saber ler e escrever. Então nós estabelecemos que todos (funcionários) tinham que ter 1º grau. Mas também num achava justo simplesmente trocar, mandar embora, tinha gente que tinha 20 anos ali no prático e conhecia muito bem o trabalho e aí resolvemos então dar o curso. Vamos voltar essa turma pro 4º ano. Mas foi duro. Chegamos a ter que mandar gente embora. Pessoal não acreditava não. Oh, se não fizer vai ser mandado embora. O sujeito matriculava, na chamada ele num ia. Muito difícil. Tivemos que contratar gente pra ensinar adulto, porque é diferente.

Entrevitador:: E qual foi a maior dificuldade deles? Porque cansado.

José Neto: Está cansado. Trabalhou por 30 anos. Às vezes ele já está perto de aposentar e ah, não vou. Ia lá aprendia a ler e estava satisfeito. Tinha gente que só desenhava o nome dele. Hoje nós não admitimos. Aí chegamos a ser até mais rigorosos. Nós começamos a partir pro 2º grau. Tem que ter 2º grau, mas aí já tornou mais difícil. Interessante, porque o sujeito de 1º grau, ele ainda admitia. Quando ele conquistava o 2º grau, ele já se achava mais poderoso. Para determinadas funções nós começamos a ter dificuldade. A pessoa por ter o 2º grau, ela não se sujeitava mais aquele tipo de atividade. Por incrível que parece. E aí nós constatamos como é baixa a formação desse pessoal. Quer dizer, ele tinha um canudo de 2º grau, já achava que ele era o máximo, e ele não se sujeitava: “Não, isso não é trabalho mais pra mim não”. Começamos a ter problema internamente pra buscar e aí nós tivemos que voltar então pro 1º grau. Ou seja, já queria evoluir pra... como hoje por exemplo, a gente tem o PAE (Programa de Auxílio à Educação) aqui, que a gente tenta dar formação superior e proliferou muito esses cursos superior dentro da empresa.

Entrevitador:: E isso é a empresa que está pagando?

José Neto: A gente dá bolsa, de acordo assim, se o curso dele tiver alinhado com a função dele aqui dentro da empresa a gente vai dar uma bolsa integral. A gente até incentiva. Nesse ano, por exemplo, no de ano de 2010 que começou em Cataguases, curso de Engenharia de Produção.

Entrevitador:: Aqui em Cataguases?

José Neto: Aqui. Não é um curso lá assim. Mas eu acho que a escola sempre abre a cabeça das pessoas, dá a base pelo menos de análise melhor.

Entrevitador:: Eu acho. O estudo ajuda bastante.

José Neto: Exatamente. Então a gente tem incentivado. Então aí nós fizemos os 6 melhores classificados aí funcionários nosso, nós demos bolsa integral. Aí depois de uma determinada média a gente dá 50%, depois 20% e assim vai. E hoje temos exigido realmente que essas pessoas, por exemplo, de nível de supervisão, de nível médio aí tem que ter um curso superior. Pra alguns casos a gente está exigindo até língua estrangeira. Tem que forçar essa turma, senão ele não estuda não. E a gente põe algumas penalizações pro cara que num vai, igual pai vigiando o filho. Mas é pro bem deles e lógico pra empresa também. Eles trabalham lá com o jovem, a criança. Nós estamos formando os homens de amanhã e essa mão-de-obra que vai estar aí no mercado. Tem sim um interesse por trás disso. É bonito, é bonito, é só responsabilidade. Tem toda. Ela está inserida nessa comunidade.

Entrevitador:: Se fosse só por uma questão altruísta, você poderia até desenvolver, mas tem que ter uma troca.

José Neto: É isso. Nós temos feito já. Menino que já fez lá seus 17, 18 anos e que nós vimos potencial pra estar trazendo. Em alguns casos investindo. Tem a escola técnica do SENAI do Rio (CETIQT), a gente manda aluno pra lá. É claro que os amarramos em contrato, amarramos sim. Formou. 5 anos ele está preso aqui. Se ele quiser sair antes ele tem que reembolsar os gastos que a empresa teve com ele. Tem que ser assim.

Entrevitador:: Eu estou fora, mas quando eu retornar, eu tenho que ficar na universidade por um tempo...

José Neto: Eu não tenho o hábito de laser. Não tenho o hábito de frequentar clube, não gosto. Eu saio aqui, é um restaurante, a única coisa que tem. Você não tem um teatro. Até fazem de vez em quando montam umas peças. Nós tivemos pra receber aqui que vinha pra cá o Teatro de bonecos. Nós temos aqui o Gepeto que faz aquelas marionetes. Mas essas meninas aí famosas Eles tiveram um problema com a universidade federal, a UFMG que tava... (Meu Deus! Eu vou lembrar depois o nome (Giramundo)). Nós viemos a trazer eles pra cá. Disponibilizamos a área. Vieram vários bonecos pra cá. Na época vieram também os artistas que construía os bonecos. É tanto que a UFMG voltou atrás no projeto, levou de volta pra lá, mas eles deixaram a semente aqui e hoje tem gente do instituto lá também. Foi uma semente que eles deixaram aí que germinou. Também foi uma banda de música resgatando também essa questão de banda de Cataguases, que antigamente tinha e hoje acabou.

Entrevitador:: As tradições acabam mudando. Hoje em dia se você ver os jovens, o que eles ouvem é muito...

José Neto: E eles nem acreditam, nem sabem que existe.

Entrevitador:: Não tem mais cultura nenhuma. Se num tiver um investimento...

José Neto: O museu existe desde a minha época de criança: o Museu de Belas Artes. Tinha umas obras de arte que estavam aí guardadas, esquecidas. Nós levamos, resgatamos o museu, recuperamos algumas obras. Contratamos uma restauradora de obra de arte. Ela ficou aqui mais de anos em Cataguases só restaurando essas obras. E aí começamos a ampliar, comprar obras pra aumentar esse acervo. Então, temos um museu. Essas obras são todas desse museu. Que lá no espaço mesmo, eles não tem onde por, então pra não ficar guardado estragando, a gente põe aqui dentro, que ao mesmo tempo em que está guardado, ele é vigiado aqui. Nós temos a vigilância aqui 24 horas e ficam expostas as obras. Por isso, está cheio de quadro. Você vai em qualquer sala aí e está cheio de obra de arte. E são coisas do Museu de Belas Artes. Então foi assim, muita ação sabe. Partiu pra educação, esporte, artesanato. Artesanato lá, por exemplo, foi uma forma. Porque nós temos pressionado o acionista que tem cobrado que acha que o aporte está muito alto. Realmente não deixa de ser dividendo dos acionistas que está indo pra lá. E não há assim uma totalidade dos acionistas que concordam. Eles concordam com o trabalho, mas não com o volume que gasta. Então hoje ele tem trabalhado num projeto de buscar a auto-sustentação. Tentar ao máximo cortar esse cordão umbilical com a empresa na dependência financeira. Mas isso é muito difícil.

Temos feito esse trabalho artesanato. Por exemplo, esses resíduos aqui, lá eles tem os teares manuais, eles fazem tapete com sobra de fio. Tecido... Eles lançaram a moda aí. Lançaram a etiqueta. Então, faz com os retalhos eles fazem roupa pra muitas lojas aí. Num tem uma coleção, porque eles não desenvolvem produtos, eles pegam as sobras da indústria e lá eles desenvolvem a coleção deles. Mas tem feito tudo isso como uma forma de gerar renda. Tem alguns projetos que recebem incentivos da Lei Fiscal.

Entrevitador:: Mas o senhor disse: eles estão tentando a auto-sustentação, mas a empresa ainda tem...

José Neto: Tem. A empresa não vai se afastar. Ela está, por exemplo, estabelecendo, eu te disse, no início foi R\$1.000.000,00 que a gente dava por ano. Nós contamos em reduzir ele pela metade nos próximos 3 anos. Então ele tem que trabalhar, ou ele vai enxugar os projetos pra fazer caber dentro desse orçamento ou ele vai buscar. Em alguns casos já conseguimos passar pra outras empresas. Algumas fazendo como Lei de Incentivo Fiscal, outras não. Simplesmente aportando capital e lá recebem o nome dela lá como apoiando aquele projeto. Ou ele está desenvolvendo, tentando fazer renda lá mesmo. Por exemplo, desses resíduos, dessas coisas, eles fazem trabalhos manuais e tem pessoas que vendem. Eles têm essas lojas que vendem artesanato, então manda Rio, São Paulo, Belo Horizonte, e lá vão vendendo. Eles criaram lá agora que foi um sucesso danado. Uma bolsinha desse negócio de supermercado que está tendo no lugar do saco plástico. A minha filha estuda em Belo Horizonte, faz arquitetura lá metodista lá... Como que chama? É um nome de uma professora lá. Bom, ela levou e foi um sucesso lá com os alunos. O que ela vendeu dessa sacola e só tem tecido e tem uma alça. O pessoal usa lá pra carregar material escolar na escola como se fosse uma mochila.

Entrevitador:: E o custo que ele paga é barato?!

José Neto: É barato. Retalho nosso aqui e ele faz lá R\$2,00, R\$3,00 sai lá a sacola e vende. Teve um cliente nosso que ele é lojista, ele encomendou 25.000 sacolinhas dessa aí pra ele fazer uma campanha pra empresa, só que aí tinha que por o nome da empresa. Esse tipo de coisa assim. Eles ficam inventando lá, procurando pra fazer aqui.

Entrevitador:: E eles silkam? Tem como silkam?

José Neto: Tem. Tem como silkam né. Alguns casos até pedem pra se bordar. Muito interessante, faz tapetes também. Fuxico, esse negócio com um monte de retalho. Muito interessante.

Entrevitador:: Então tem essas coisas pra vender. Tem tipo uma lojinha?

José Neto: Tem uma lojinha. E assim é o seguinte: são senhoras né e elas têm 50% na receita é delas. É a forma de estar remunerando, porque elas são donas de casa, que às vezes os filhos já estão criados. Se ela não tem nada pra fazer, ela vai pra lá. Então é assim da receita que tem, metade é delas, dividem entre elas e a metade é pra compra do material e é uma forma de renda pra elas lá. E tem instrutor...

Entrevitador:: E gera renda para a comunidade.

José Neto: Para a comunidade. Exatamente. Então é muito interessante.

Entrevitador:: Esse é um trabalho que o senhor falou que extrapola a empresa, que era para ser feito pelos funcionários, destinada aos funcionários.

José Neto: Era para os funcionários, porque todo projeto assim é, sempre a gente tentar levar primeiro os funcionários. Então, por exemplo, criamos um grupo de teatro, fomos informar pro funcionário. É claro que depois entra o pessoal da comunidade que quer aprender teatro. Esse curso, por exemplo, o Telechica foi inicialmente para os funcionários, até que conseguimos vencer esse momento, todos eles já formaram.

Hoje a gente atende a comunidade. Tem outras empresas que pediram pra gente fazer. Então nós começamos também como uma forma de dar renda. E hoje a gente mantém, por exemplo, um curso específico. O Instituto então criou parcerias com entidades de ensino como o SENAI e outras escolas técnicas. Então tá. Nós precisamos aqui, muitas vezes o SENAI é meio complicado de conseguir. Então queremos curso, assim... assim... assim... específico em tais coisas. O Instituto tem essa equipe que monta esse curso contrata no mercado, chama os de fora e de Cataguases também e faz um curso pra gente. Pro nosso funcionário esse curso é gratuito, mas se vai pra outras empresas ou alguém da comunidade ele tem uma taxa que é a forma dele estar mantido. Então, a forma da gente dar uma atenção um carinho especial para o nosso funcionário são essas oportunidades. Por ele ser funcionário ele não paga nada e outras empresas, ou a empresa lá banca ou então o funcionário paga por conta dele. Então é sempre assim tem um foco no funcionário sim, mas ele foi além disso e nós abrimos, por conveniência em alguns casos e porque realmente né...

Entrevitador:: A demanda.

José Neto: É. A demanda da sociedade. E foi e tem funcionado assim. Só que aí foi pegando, por exemplo, tem... foi pegando... A grande verdade é que o poder público acaba se acomodando nisso. O outro está fazendo, ele vai jogando pra lá pra você.

Entrevitador:: Não existe parcerias né?! A empresa acaba assumindo.

José Neto: Acaba assumindo. Vai, promete mundos e fundos, não faz nada. Então a gente abre espaço lá pra esse trabalho, aí vai. Tem também uma verba que vem, eu acho já carimbada, que vem do governo do Estado que vai pra lá, que é esse negócio de apoio ao menor, tem um nome...

Entrevitador:: Fundo da Criança e da Adolescência.

José Neto: É. Isso. Então funciona lá dentro do Instituto. Esse aí é até interessante, porque não passa nem na prefeitura. O próprio governo... a prefeitura credenciou lá o próprio Instituto e o governo repassa essa verba direto pra lá. Então ele funciona lá dentro.

Tinha uma biblioteca municipal abandonada, Instituto abraçou a biblioteca, resgatou, restaurou os livros. E aí nós criamos uma biblioteca particular que funciona. Tem uma bibliotecária lá, ensina as pessoas lá a pesquisar, procurar e eles vão largando isso pra lá. A justiça aqui tinha uma papelada desde a época da fundação do Município, iam queimar aquilo tudo, porque não estava cabendo mais no fórum. Aí nós fomos lá abraçamos aquilo, contratamos um historiador, então ele está resgatando aquelas obras. Tem preciosidades fantásticas lá da história do Município e ia ser queimado. Eles iam queimar, porque eles alegam que mais de 50 anos a justiça não vale mais nada. Mas ali é a história do Município toda. A prefeitura não se interessou por aquilo. Acaba que hoje é interessante. As faculdades da região tudo vai pesquisar lá, sabe que tem esse negócio, então os alunos vem. O pessoal de Direito então, porque é um acervo do judiciário, do poder judiciário. Está lá funcionando. Essas coisas que tem sido um tanto quando questionadas pelos acionistas. Está fugindo muito dos objetivos da questão da responsabilidade social. É isso: “Vamos cuidar de arquivo do judiciário?” Aí entra mais do lado do romantismo e do sentimentalismo lá do João que é apaixonado por essas coisas e fica querendo...

Entrevitador:: Ele tem jeito de uma pessoa... É a vida dele né.

José Neto: É a vida dele. E assim ele vai aprovando vários projetos e às vezes perde um pouco o foco. Não que tenha prejudicado, mas talvez, sei lá, poderia ter desenvolvido mais alguma coisa se houvesse um foco maior. Tentamos já trazer essas fundações desses bancos, principalmente... Porque os bancos eles funcionam assim: eles têm as fundações, mas parece que eles próprios não desenvolvem projetos, eles apóiam projetos lá implantados, entendeu.

Então, o Unibanco por exemplo, nós estávamos bem evoluídos pra firmar já um trabalho com eles, mas depois por razões políticas lá, não sei, eles acabaram afastando. É interessante. Eles trazem verba através das fundações deles. Geralmente eles não abraçam o projeto. Eles vão fazer uma avaliação do projeto, a seriedade, a extensão ou retração daquilo, aí eles entram com a verba. E o Marcelo tem procurado muito trabalhar nesse sentido exatamente pra vir e conseguir ganhar. E aí nós temos observado isso, como não tem um foco muito definido eles tem perdido oportunidades...

Entrevitador:: Em função disso.

José Neto: É. Às vezes, é um risco. Por exemplo, o caso do Unibanco, estavam focados em educação e mais nada. Então, se não está de acordo com a proposta deles, na forma deles, não pode. Eles vão lá e ficam encantadas, maravilhados com o trabalho, mas a fundação deles lá não libera a verba. E o nosso aqui é bem disperso assim. Tem muita frente de trabalho. Agora fantástico. E realmente dói. Você faz trabalho, monta um projeto bom. É complicado. Trabalha assim, a base é a cultura, educação, formação mesmo. Mas entrou um doido aí que é...

Entrevitador:: E quem assumiu lá parece que é uma pessoa que dá a vida por isso. Então a possibilidade de trabalho.

José Neto: É capoeira. É judô. Esses detalhes assim. O prédio lá é muito grande. São 11.000 m² então ele acaba cedendo espaço, porque não usa. Então cede lá.

Entrevitador:: Hoje não seria possível visitar o prédio?!

José Neto: Sim. Sem dúvida.

Entrevitador:: Eu já fechei no hotel ali. Estou pensando, será que eu não vou conseguir ir lá.

José Neto: Com certeza. Eu peço o Marcelo pra te receber lá.

Então são vários fatos. Por exemplo, foi um cara lá que tinha academia de judô, aí estava com dificuldade de pagar aluguel, o Marcelo arrumou uma sala pra ele. Aí tem essas contrapartidas, se for filho de funcionário ganha a bolsa, faz capoeira, fez judô de graça. E ele dá aula pros outros alunos dele e cobra, e ele paga ainda um aluguel ao Instituto.

Entrevitador:: E o Instituto tem funcionários?

José Neto: Tem. Não registrados no governo não. Tem uma cooperativa, onde todos esses funcionários trabalham lá. São filiados a essa cooperativa, porque não pode ter, a legislação não permite ele ter mão-de-obra registrada lá. Então, fazia... Mas é pouca gente. Porque muitas vezes a maioria é contratada por projetos. Projeto específico tem início, meio e fim. Outros eles só apóiam. Por exemplo, tem esse de natação, tem uma verba que vem da Confederação Mineira de Natação, a moça cobra. Tem outros alunos da sociedade que pagam e nós apoiamos o carente. A gente indica alunos que vão e aí a gente paga pra esses alunos aí.

Deixa-me ligar pro Marcelo...

A relação... Ontem eu estava até com a Fundação João Cabral de Belo Horizonte que fala exatamente sobre isso. A avaliação de uma empresa com controle familiar, uma empresa profissionalizada, vamos chamar assim. E exatamente. A empresa familiar ela é mais paternalista. Ela tem uma tendência assim e é verdade, isso dos próprios funcionários. Por exemplo, eu sou a 3^a

geração aqui na companhia e tem funcionários que é da 3ª geração. Nós até estávamos conversando com nosso gerente de acabamento, ele é 3ª geração. O avô trabalhou com meu avô, o pai com meu pai. Então...

Entrevitador:: E o filho com o senhor.

José Neto: Então. É essa relação. E eu estava te falando. Nós temos aqui um povo aqui que não deixa de ser responsabilidade da gente. Hoje nós temos um plano benefício de saúde com um convênio com a Unimed, nós temos refeitório, fornecemos alimentação aqui. Damos além disso uma cesta básica de sei lá, são 25 kg de gêneros alimentícios e material de limpeza. Temos um plano, um programa de previdência privada, a empresa aporta desde que o trabalhador aporte também e paga 10% do salário. Se eu quiser 10% do salário, então a empresa me acompanha em 10% pra todos os funcionários. O que nós temos mais... É grande.

(Oh João eu quero que você leve essa senhora lá no Instituto que o Marcelo está esperando ela, aguarda um minutinho só que ela vai tomar café ali).

Deixa-me ver que mais ai. Tem uma cooperativa de crédito, onde os funcionários, eles próprios depotizaram né. Quando ela criou, nós aportamos determinado valor em dinheiro e depois eles próprios. Cada funcionário mensalmente. Eu mesmo inclusive estou na diretoria, a gente aporta mensalmente um capital lá. Aquilo lá fica rendendo, como se fosse uma poupança. E quem estiver precisando ele pode ir lá e pegar emprestar. Tem gente que está pegando dinheiro para comprar casa. Financia para reformar casa. A cooperativa de crédito é economia bruta dos funcionários. Eles depozitam. Quando ele sai, ele recebe todo aquele dinheiro que ele colocou.

Entrevitador:: É uma poupança forçada.

José Neto: É uma poupança forçada. Teve essa cooperativa. É tanta coisa, que a gente acaba perdendo. E realmente temos uma relação... Ah, temos um plano. É o primeiro ano que nós estamos pagando agora o TPME que é o Programa de participação no lucro e resultados da empresa. São 10% os resultados do lucro da empresa é distribuído entre os funcionários.

Entrevitador:: Isso faz uma diferença pra eles.

José Neto: Mas eles tem meta a cumprir. A gente faz o nosso orçamento do ano e cada área já sabe o que eles têm que fazer para aquele orçamento acontecer. Se aquilo lá que aquele lucro representa acontecer ele vai receber, se não acontecer ele não recebe. Então tem que correr atrás não é dar por dado. Realmente é. Tanto é que ele tem atingido e tem até superado e pode ir a casos ai de ter mais de 4 salários ao ano com base nessa superação. E esse é o primeiro ano. Nós vamos pagar agora em fevereiro. Estão numa alegria danada aí. É muito legal. Tenho uma excelente relação com eles, com o sindicato.

Tivemos uma greve aqui, mas foi política, porque foi promessa de campanha do presidente do sindicato. Nesses 73 anos de existência da empresa foi a única greve que teve. E eu tenho certeza e já foi declarado por ele, que ele se arrepende de ter... Ele usou isso politicamente, que ele teria apoio. E acabou tendo, porque ele acabou se elegendo. Mas ele reconheceu isso...

Entrevitador:: Está aí a falta de responsabilidade. É o que a gente chama de Irresponsabilidade social.

José Neto: Porque é interessante a história da empresa com a comunidade, nós temos um crachá, esse aqui é da minha cunhada que faleceu e trabalhava aqui. Isso hoje a empresa é muito conceituada. Isso aqui é a prova. Não tivemos nenhum problema. Começa a perguntar de quanto é essa carteirinha aqui. E a maior dificuldade para administrar foi quando abriu em Cataguases a bendita Casas Bahia e Magazine Luiza. Olha um caos. Descontrolou a vida de todo mundo. A mulher às vezes ia lá, o próprio ou ela própria como funcionária. “Ah, você leva uma panela de pressão e paga em 12 vezes”. Ela pagava R\$10,00. Ah, mas é só R\$10,00. O problema é que ela vai pagar a segunda prestação. Ai ela já quer um ferro elétrico. Ai ela compra o bendito ferro elétrico e a prestação que era de R\$ 10,00 já vai pra R\$ 15,00 e assim vai. Quando ele via já estava o salário dele todo preso. Esse é um desafio social, porque deu um desequilíbrio.

Entrevitador:: E como vocês geriram isso?

José Neto: Essa cooperativa de crédito que fez tudo. Pegou a dívida de todos os funcionários, fez um pacotão só. Acaba que a gente entra. Usa do nosso prestígio.

Entrevitador:: É um problema do funcionário que acaba respingando na empresa.

José Neto: A imagem da empresa dá a ele essas facilidades.

Entrevitador:: E é uma cidade pequena.

José Neto: Cidade pequena. Quer dizer, sabe que a maioria paga todo mês ali fielmente, não atrasa os pagamentos. Precisa ver, muitas vezes tinha gente aqui nesse portão que era caso de polícia às vezes. Cobrador querendo receber salário.

Entrevitador:: Complicado isso.

José Neto: Complicado. E agora com esses financiamentos ai. Nosso pátio aqui, nós nunca tivemos tanta moto, não tem mais espaço. Acabaram as bicicletas que antigamente Cataguases o pessoal andava muito de bicicleta e hoje todo mundo anda de moto.

Entrevitador:: É, estou vendo. Muita moto estacionada. Mas e a relação com os fornecedores? O senhor se preocupa se os fornecedores estão cumprindo a legislação direito?

José Neto: Tem. Nós tínhamos certificação nessas normas ISO 9.000, as outras, a ISO 14.000.

Entrevitador:: Vocês estão procurando a 14.000 agora pra empresa né.

José Neto: Tem a 18.000 também lá que é a do meio ambiente.

Entrevitador:: 14.000 é a do meio ambiente.

José Neto: Então a gente tem. Tem que seguir aqueles padrões todos. Agora eu vou confessar a você, fazer uma vigilância, a gente põe nos contratos, por exemplo, tem uma cláusula envolvendo o trabalho infantil, tem o compromisso com o meio ambiente e tal. Agora dizer que nós vamos lá fiscalizar e olhar, se aquilo está participando não. Mas tem alguns cuidados.

Entrevitador:: Tem essa preocupação.

José Neto: E tem empresas, inclusive fornecedores que sabem do nosso trabalho e que às vezes tem o próprio trabalho e a gente procura desenvolver algumas parcerias.

Entrevitador:: E com a prefeitura aqui? A parceria é difícil né.

José Neto: É difícil. Nós apoiamos esses projetos, de abraçar e ela praticamente transfere essa responsabilidade para as empresas.

Entrevitador:: Voluntariado, vocês incentivam o programa de voluntariado?

José Neto: Sim. Tem um trabalho inclusive que a gente tem aí já com participação financeira. tem um grupo de pessoas que faz trabalho para o auxílio às pessoas carentes. Então esse grupo tem ramificações dentro das igrejas e eles tem esse conhecimento. Aquela família que está vivendo na miséria. Então aqui todo mês os funcionários quem quiser dar o nome pro fundo ele autoriza o departamento, você desconta determinado valor do salário que vai pra esse fundo. Essa equipe do voluntariado usa esse dinheiro pra pagar, ou faz um tratamento médico ou fornece cesta básica, o que for necessário. Esse grupo se renova de vez em quando e é a participação dos próprios funcionários. Esse motivo faz esse fundo nós apoiamos, aportamos alguma verba também e faz isso. E tem outras campanhas ai. A gente faz campanha pro fundo, então tem passeio ciclista, sorteia bicicleta, chama o pessoal da comunidade pra despertar ai a preocupação com o fundo. A gente convida médicos, faz palestras. Depois faz um passeio ciclístico pela cidade, faz esse tipo de evento que apóia e tem participado.

Entrevitador:: Ontem, conversando ai, eu vi que é um problema aqui pra cidade a questão das enchentes. Me parece até que a manufatura até chegou a ser quase inundada, mas teve perto. A parte da cidade sofre.

José Neto: Nós tentamos dar apoio. Por exemplo, em Cataguases não tem Corpo de Bombeiros, então nós temos uma brigada aqui, porque o algodão era um problema sério com a enchente... pra incêndio. Nós temos uma brigada aqui de 80 homens treinados. O Corpo de Bombeiros veio ai treinar. Nesses momentos ai eles sedem essas pessoas pra gente, pra ajudar esse povo carente. Essa

solidariedade (vamos dizer assim) sempre existiu. E o combate a incêndio na cidade também. Quando dava um incêndio aí, a brigada aqui que vai. Porque o Corpo de Bombeiros mais perto daqui é de Rio Pardo há 35 km. Até chegar aqui já estão combatendo lá. Essa solidariedade até que tem sim no município e isso é entre eles. Sempre há essa troca.

Entrevitador:: Algumas questões eu vou deixar pra fazer pro Marcelo que eu acho que ele tem condição tanto quanto o senhor de responder. Mas algumas são estratégicas, eu acho que mais o senhor. O setor têxtil com a abertura econômica sofreu muito. Muitas empresas do setor fecharam em nível de Brasil e a industrial Cataguases também deve ter sentido nesse momento.

José Neto: Os especialistas hoje do mercado nacional, pelo menos a parte de cima que é o nosso segmento de produção em tecido leve, tinha camisaria, blusas tanto masculino, feminino e infantil.

Entrevitador:: 100% algodão?

José Neto: 100% algodão. Só uma parte que esse elastano, aquele pano que estica, ali tem um pouquinho de sintético que é o elástico que faz aquele elastano. Mas não trabalhamos com pano de calças, jeans, brim, essas coisas não. Só a parte leve. Como dizem os analistas, 50% desse mercado, 55% desse mercado já é das pessoas da importação. E isso é verdade porque muitas empresas saíram do mercado e nós crescemos a nossa participação. Mas não para ocupar todo esse espaço que foi deixado. Sofreu muito a indústria têxtil de uma forma geral e vem sofrendo e ela vai sofrer mais e vai continuar sofrendo. A realidade da Ásia e mais especificamente a China e a Índia realmente tem trazido transtorno. Eles conseguem colocar aqui um tecido 30% mais barato do que o nosso colocado aqui, com frete, com tudo. Aí há muitas queixas. Tudo tem um fundo de verdade. O dólar... o nosso real está muito valorizado frente ao dólar. Agora que ele começa a desvalorizar um pouquinho. Mas isso aí também é uma conta e não há de se sustentar. Os bancos falam que o dólar médio pra esse ano de 2010 é de R\$ 1,75. Quer dizer, o nosso produto aí fica caro lá fora. Eu sei que é uma verdade, porque nós somos exportadores. 40 % da nossa receita vinha do mercado externo e hoje está em 18%, porque nós não temos competitividade com o dólar nesse valor, nossa mercadoria fica muito cara. Ao mesmo tempo que ela fica cara para você exportar, fica barato pra você comprar, você precisa dar menos real por cada dólar que você está importando. Então isso mais uma vez ajuda à invasão do produto de fora. E é preocupante o seguinte, porque não teve no caso do segmento nosso, ele ainda tem uma barreira de imposto de 26%. Qualquer tecido que entrar no Brasil paga 26%. Então você imagina a tendência no mundo são os acordos bilaterais é você zerar essas taxações e isso que eu concordo. Se hoje com 26% nós já estamos apanhando, quem dirá se zerar. Num digo nem que zere, mas se passar pra 15% acaba com a indústria nacional. Então o que nós temos feito? Aquilo que nós temos competência pra fazer nós tem feito. O que nós não somos competentes pra fazer, não interessa a área, a razão, é fato, nós compramos lá fora. Mas nós compramos... tem uma fase do tecido que chama tecido cru, ele não está beneficiado. É quando ele sai da tecelagem, ele ainda não sofreu, não recebeu cor, não foi lavado, não foi drapiado, não foi nada. E o que a gente tem feito? Então a gente traz desse tecido, de uma região de commodities, nós não temos realmente o que fazer. Então nós estamos usando outras das nossas instalações para fazer um produto com maior valor agregado que a China e a Índia não conseguem fazer, principalmente dentro do short timer, quer dizer, eles tem um tempo que moda é muito pontual, envio hoje ele quer amanhã lá na loja dele, então a China não consegue, tem tempo ainda pra entrar nesse lugar ainda. Agora aquilo que é básico que entra ano sai ano é aquilo. Aquele xadrezinho, o tecido branco liso. Se nós temos competência para de fazer de igual para igual, a gente faz. Se não temos nós não vamos dar murro em ponta de faca não. Vamos importar. Aqui nós vamos dar a cor. O cliente quer

amarelo, pega ele lá tinge de amarelo e entrega e não vai ficar tão barato quanto aquele cara vai importar na China, mas ele sabe que a qualquer hora que ele pedir tem. Da China ele vai levar pelo menos 4 meses, 6 meses para estar recebendo. Até que vai, manda fabricar, põe aquilo outro, de lá da China parar aqui. Chega aqui tem déficit de portuário, déficit da receita, até você desembaraçar aquilo. Então a gente tem usado trabalhar nessas oportunidades. Nós temos uma competência. Somos competitivos. Prova essa que temos exportado. A exportação foi uma bela export. Nós mantemos hoje, apesar dela ser deficitária, quer dizer, ela gera prejuízo, mas é importante porque nós não podemos abrir mão desse espaço que nós conquistamos. Se saímos fora vem outro e toma conta e reconquistar isso tudo é muito mais difícil. Então a gente tem pago às vezes. A vantagem é que segura e equilibra um pouco, porque grande parte da nossa importação é Europa e é euro. E o euro tem tido uma paridade com o real razoável que te deixa uma certa margem de lucratividade. O que preocupa são os países que eles estão em dólar e outros países da América do Sul. E no caso entra a Argentina, que é um cliente importante. 60% do que nós exportamos era para a Argentina e a Argentina está um caos hoje, está numa dificuldade. O governo criou uma barreira, que é uma tal de uma licença de importação, que ele manipula de acordo com o fluxo de caixa dele, ele libera, ele não libera, fica pra depois de 60 dias. Pra você ver, nós tínhamos 600.000 m de pronto pra despachar, mas não despachamos porque o nosso cliente lá não conseguiu a tal licença de importação. Ficou pra esse ano e até hoje, 09 de fevereiro a licença dele não saiu. Isso acaba gerando prejuízo, porque você produz e mantém esse produto acabado em estoque. Muitas vezes é um bem exclusivo deles e a gente não pode vender pra terceiro esperando. Então tem sido bastante problemático em função disso. Mas temos. Nós temos uma certa competência que isso talvez esteja garantindo essa sobrevivência, essa sobrevivência da companhia. Ontem até me perguntaram: “Ah, mas a indústria têxtil nacional vai acabar?” Não, eu não acredito que vai não. Ela vai passar por um momento muito difícil, mas na hora que a própria China começar a conseguir, o chinês mesmo conseguir... Porque hoje eles estão produzindo muito para o mundo, pra eles mesmos não tem como. Eles não tem uma poupança. Eu falei, até brinquei com uma senhora, se cada chinês consumir meia camisa por ano...

Entrevitador:: População muito grande.

José Neto: População muito grande. Não vai ter tecido no mundo que vai sustentar.

Entrevitador:: Que bom que as previsões não são toa negras.

José Neto: Pra 2010 a expectativa é muito boa. E não é só pro têxtil não, é pra economia como um todo. Tem muita gente aí no mato ainda.

Entrevitador:: Não existe pelo que o senhor relatou aqui, subcontratação. Então o senhor compra o produto e acaba ele aqui mesmo e repassa pra outras pessoas?

José Neto: Não. Porque nós temos todo processo aqui. Nós não somos confecção não. Só faz o tecido. Nós somos fornecedor de matéria-prima. Sem falar que o emprego no têxtil, o grande empregador é a confecção. Tem também as tecelagens, também tem. Mas mais forte ainda é a confecção. A confecção nós não fazemos. Da roupa é que já acontece importação até da roupa pronta. Tem muita gente, muita indústria aí trazendo roupa pronta da Ásia de uma forma geral. Mas nós não. Só fabricamos o tecido. Temos algumas parcerias assim com confecções, o que chama de fuldby. Então tem cliente que quer comprar a solução, ele não quer esquentar a cabeça em comprar

tecido pra mandar confeccionar. Nós até desenvolvemos isso, mas com parceria. Não é o nosso business, o nosso business é fabricar tecido, 100% algodão e fornecer no mercado. Mas tem alguns casos por exemplo, eu estou falando assim expressivamente, C&A ela não compra tecido, ela compra roupa. E nós sempre que estivemos nesse meio, a C&A que é uma cadeia onde nós vendemos. Então nós desenvolvemos duas parcerias em conjunto, tem a confecção, nós fornecemos o tecido, a confecção faz a camisa e entregamos para a C&A.

Entrevitador:: As confecções são grandes confecções ou...?

José Neto: Não, não são muito grandes não. A própria C&A tem com política centralizar muito os fornecedores dela em poucos. Ela prefere pulverizar e trabalhar com confecções de menor porte, mas pra que ela não fique na dependência de meia dúzia de fornecedores é uma política dela lá. E nós por outro lado também temos esse interesse também porque o nosso risco fica pulverizado. Então a gente não entrega 1.000 para um só, a gente entrega 100 pra 10 é melhor. Se algum tiver problema, os outros 9 sustentam.

Entrevitador:: São então pequenas empresas.

José Neto: São. Nós não temos um adicional a ele, tudo é formal, a cadeia, nós não admitimos. Embora nós tenhamos clientes informais. Grande parte do segmento deste setor é um desacerto. É nota fiscal que chega aqui rasga e joga na gaveta, no lixo e pronto. Nós não praticamos isso. Acho que você já ouviu falar em excelência fiscal. Nós não praticamos isso. Aí é questão de principio da empresa. Nós definitivamente. Até já perdemos negócio por não ter essa condição de fazer bem a conta, definitivamente.

Entrevitador:: Porque na confecção a informalidade é muita.

José Neto: Total. Até porque a confecção você vê, ela não tem uma grande confecção nacional pra falar assim. Não tem. Normalmente é uma senhora que costura e ela põe mais uma máquina, 2 máquinas, funcionárias. O Banco do Brasil quando deu aposentadoria incentivada ai, surgiram da confecção. Ele era um ex-funcionário do Banco do Brasil, saiu pegou um dinheirinho e montou. Muitas confecções têm dessas histórias. Tem aquele caso da sacoleira que confecciona e não tem uma máquina. Ela compra o tecido e vai entregando na casa de um e na casa de outro e está rico com isso. Costura em casa e depois junta aquilo tudo e vende.

Entrevitador:: E com a crise, só pra encerrar aqui senão Marcelo não me espera lá.

José Neto: Olha, a crise é claro, ela pegou todo mundo. Ela demorou um pouco até, gozado eu cheguei até a acreditar no Lula quando ele falou que a crise era uma malorinha pra mim. Foi isso. Mas quando chegou. Ele foi detonada em setembro. Quando chegou em março do ano passado estava desesperador. Desesperador mesmo. Ficamos sem saber o que ia fazer e pro mal dos pecados ainda nós tivemos uma crise interna aqui de qualidade, de atraso, tudo dando errado. Essa pessoa aqui era o Celso, ele era o diretor industrial, ele adoeceu, teve câncer. Faleceu em setembro. Nossa foi um desastre pra gente. Mas trabalhamos, felizmente resolvemos um monte de coisa. O pessoal da volta em setembro, ultimo trimestre a coisa voltou e a esperança agora é tudo que a gente tem. Que o próximo ano vai ser ótimo. E já o terceiro trimestre surpreendeu que nós conseguimos superar muito do primeiro trimestre. Tanto é que eu falei que nós estamos distribuindo...

Entrevitador:: As participações né.

José Neto: Nós conseguimos em 3 meses buscar a lucratividade que estávamos planejando ter no ano todo.

Entrevitador:: Nesse período de ajuste teve demissão?

José Neto: Demissão não. Nada.

Entrevitador:: Como que a empresa enfrentou isso?

José Neto: Administrando isso. Fizemos férias. Paramos a fábrica uns dias. Mandamos o pessoal pra casa.

Entrevitador:: Acreditando que a coisa seria pontual.

José Neto: Exatamente. E como eu te disse nós tivemos muito problema interno. Aproveitamos pra fazer algumas reciclagens, treinamento. Importamos para baratear o nosso custo. Como o tecido deles era mais barato que o nosso, nós fazíamos um preço mais baixo pra assim a gente conseguir deslocar alguma coisa. Mas não mandamos uma pessoa embora. pelo contrario. Nós aumentamos o nosso quadro em 5% ano passado. Estou até analisando aqui, porque foi acréscimo sem razão de ter sido sabe. Foi realmente umas questões mais pontuais, porque nós precisamos cortar custos. Nosso custo ainda está alto pra gente poder estar brigando com esses asiáticos ai. E não demitimos. Nós conseguimos superar, foi muito difícil. E ai nós começamos a tirar a oportunidade, porque tinha fábrica fechando as portas. A Manufatura como eu já tinha te falado, eles saíram do mercado hoje eles estão só com questão de serviço. Normalmente prestam serviço pra gente lá na parte de estamparia de tecido. Porque ao mesmo tempo dessa crise toda, o mercado de estampados, tecido estampado cresceu muito. E nós temos um bom produto estampado. Então foi muito procurado. Isso nos ajudou muito a ponto da gente não dar conta internamente. Nós contratamos com ele e contratamos com a outra fábrica lá em Sorocaba em São Paulo. Entao as duas hoje prestam serviço pra gente. Pelo fato da nossa capacidade ter retornado. Entao, quer dizer teve isso também. Tem umas fábricas lá em Santa Catarina que arrendou, que está com dificuldade. Quer dizer, ele saiu do mercado. Então, nós tivemos outras oportunidades ai que de certa forma ocupamos esses espaços ai.

Entrevitador:: O Adelmo falou que às vezes esses esforços tem a questão da gerência e existe a questão da sorte. A sorte ajuda bastante.

José Neto: Tem o caso lá da Santanense.

Entrevitador:: Ai ele comentou.

José Neto: É verdade. Só oportunidade que você não pode deixar escapar. Senão o trem passa e você não ver que passou.

Entrevitador:: Agora pelo depoimento do senhor é uma filosofia da empresa não demitir.

José Neto: É a última coisa.

Entrevitador:: Hoje a Cataguases industrial tem quantos funcionários?

José Neto: 1.500.

Entrevitador:: É uma grande empresa.

José Neto: Trabalham em 4 turnos. Trabalha em uma escala 6 por 3. Trabalha 6 dias e folga 2. Tem uma coitada que ela sofre. Ela trabalha 2 dias de 6 às 14 hs, depois 2 dias de 14 às 22 hs, depois 2 dias de 22 às 6 da manhã. Então ela tem uma reserva, ela vai dando as folgas. Ai quando ela

trabalha de 22 às 6 hs, ela para e descansa 2 dias. Ai ela retorna denovo de 6 hs às 14, depois às 22 hs. Então ela é mais sofrida. Ela recebe um diferencialzinho no salário pra compensar, porque é desgastante. O organismo da pessoa não agüenta.

Entrevitador:: Não tem uma rotina.

José Neto: Não tem. Exatamente. Quem trabalha a noite, trabalha só a noite. É ruim no inicio, mas depois acostuma. Hoje se você perguntar uma pessoa na rua se quer esse serviço, ele num quer.

Entrevitador:: Sinceramente. Lá num deve ser tão quente, porque é climatizado.

José Neto: Tem climatização.

Entrevitador:: Mas...

José Neto: Mas a área de acabamento é muito quente, porque lá é vapor num tem jeito. Nós estamos fazendo até um trabalho lá pra melhorar o local onde o funcionário fica. Nós estamos criando uma ventilação forçada, negocio de água pra ver se melhora pra eles, porque é muito sofrimento.

Entrevitador:: A questão do meio ambiente aqui...

José Neto: Tem o tratamento das doenças, temos. Tudo é controlado pela FIAM. A gente manda, tem um lodo que mesmo assim ainda dá que a gente manda pra um aterro sanitário lá em Pontal, toda semana vai um caminhão levar, porque ai faz um aporte. A Universidade Federal de Viçosa até esteve aqui olhando, o que andou se pensando em prensar pra fazer tijolo pra usar na construção popular, mas num deu certo não. Ai depois surgiu a oportunidade de fazer tratamento desse resíduo fazer transformar aquilo em adubo também. Andou fazendo uma experiência, mas aí veio o Ibam e proibiu que a chuva levava aquilo pro rio e as cidades fazem a captação da água do rio e ai num deu certo. Mas tem estudos ai que está se desenvolvendo. O pessoal de Viçosa que está aqui mais perto, de vez em quando vem ai pra ver. Mas hoje nós temos reciclando. Parte da água a gente reaproveita no próprio processo, parte da água a gente é obrigado a soltar no rio. Contudo nosso esgoto é tratado. Os gases também são tratados, temos filtro.

Entrevitador:: Porque aqui num tem odor. Estava até conversando com...

José Neto: Não tem mas já sofremos muito com isso. Teve uma época que tinha o tratamento e ele dava mal cheiro

Entrevitador:: Em Pirapora é assim.

José Neto: É assim. Mas a tecnologia já evoluiu. Já tem solução tanto é que nós estamos numa pequena cidade né.

Entrevitador:: Pois é.

José Neto: Hospital aqui do lado

Entrevitador:: Num tem nem...

José Neto: Sofremos com isso, mas conseguimos construir essa opção ai.

Entrevitador:: Parece que é o oxigênio da bactéria.

José Neto: De vez em quando dá uns desequilíbrios, ai dá um cheiro sabe. Mas logo vai lá corrige

Entrevitador:: Já sabe qual o problema né.

José Neto: Já sabe.

Entrevista Santa Bárbara

Guilherme:O processo.. muito artesanal, ele é até hoje,apesar de toda automação,ainda tem.Você vira e fala assim: “Por que essa mercadoria,como é que as pessoas estão pegando daqui para levar pra ali?”Tem gente empurrando lata até hoje,então é uma coisa assim(muito...)que desafia realmente.Ainda tem muito para se automatizar no processo de industrialização têxtil.

F: E eu interessei a ir,vou te dizer por quê.Meu orientador,estou fazendo a tese de doutorado em Portugal,mas vou trabalhar a indústria têxtil no Norte de Minas.Voltei,resisti um pouco por conta de já conhecer um pouco a dinâmica,mas agora entender mais como que a empresa hoje com a crise,os problemas que ela enfrentou anteriormente,os problemas que ela enfrenta atualmente e as perspectivas em função da crise.O senhor Antônio Silvério ontem até me deu um panorama interessante,ele acha que a crise vai ajudar a indústria,em função da importação,o dólar aumenta o valor e melhora para ficar em função da importação.E estou estudando isso,como que ela se insere hoje,o que é necessário para a empresa ter sucesso?Queria que você desse um pouco de sua visão.

[G:A minha interpretação pessoal de como o setor têxtil está inserido no Norte de Minas?].É.

G:Bom,nós já fomos grandes produtores de algodão,o Norte de Minas,e a indústria têxtil,até acredito que as primeiras que vieram para cá,vieram em busca desse centro de produção de matéria prima. Mas no caso específico de Santa Bárbara,(não sei se você possui essa informação)nós somos a segunda indústria têxtil de Minas Gerais,do ano de 1876 o equipamento.E é interessante pelo seguinte,por que nasceu Sant. Bárbara debaixo de uma cachoeira?Porque na época o equipamento não existia nem motor elétrico,era só roda d'água,era transmissão mecânica.Toda transmissão mecânica.A fábrica antiga que tem lá,primeira que teve lá.A que esta hoje lá foi modernizada. Inclusive é no outro prédio.À roda,a água vinha rodava uma roda que rodava um eixo que puxava as polias que rodavam as máquinas,era um processo de transmissão só mecânica.E por que foi Sant. Bárbara?Porque nessa época,quando descobriu o diamante na África do Sul,teve aquelas pedrinha oleosas na Europa em 1750 e depois apareceu aquele padre(esta história realmente aconteceu).Um padre de Diamantina mandou essas pedrinhas para a coroa e a coroa falou nossa isso aqui é diamante e invadiram diamantina,ela foi cercada e tornou-se uma cidade importantíssima no comercio, educação,em tudo;mas acabaram com o diamante lá,e quem sustentou a comercialização de diamante em Diamantina foi Grão Mogol,no Norte de Minas.Então ali em Sant. Bárbara era caminho,era pouso dos tropeiros.Os tropeiros saíram de Diamantina atravessaram a Serra do Espinhaço,parava em Sant. Bárbara que tem uma água quente,nadavam ali,iam para um outro lugar mas a frente que também tem água quente,acompanhavam a Serra do Espinhaço e chegavam até Grão Mogol que também está na Serra do Espinhaço.Mas isso foi reduzindo esse comércio.E aconteceu com a Guerra de Secessão dos EUA,acabou quem mandava o algodão para o Brasil,e para o mundo todo na época,porque os EUA sempre foram os maiores produtores de algodão do mundo e na época de tecido,e veio a Guerra de Secessão destruiu aquelas lavoras e o Brasil incentivou a produção e industrialização do algodão.Foi

exatamente nessa época que surgiu Sant. Bárbara. Foi uma coincidência de vários fatores, aquela comercialização de diamante, caindo essa comercialização, Diamantina já não produzia mais diamante e os tropeiros passaram para Grão Mogol isso dificultava e aí veio esse incentivo. O idealizador de Sant. Bárbara foi o João da Mata Machado que teve um filho homônimo João da Mata Machado que foi médico, cuidou de Juscelino e tudo mais quando criança. E era um sonho do pai dele construir a fábrica em Sant. Bárbara e ele construiu a fábrica em Sant. Bárbara. Mas a realidade é que a fábrica de Sant. Bárbara, eu estava lendo os livros, as atas de reuniões e ela sempre foi deficitária desde muitos anos, quando ela começou a rodar em 1886, ela sempre foi deficitária o pagamento não atingiu os níveis bons de produção e se tinha ganho ainda, se esperava ter ganho em escala de produção. Mas Sant. Bárbara foi a leilão público, o João da Mata Machado morreu em 1901 ou coisa assim, em 1902. Ela foi a leilão público nessa época, ela é a praça do Rio de Janeiro e foi arrematada por Joaquim Guerra que assumiu a fábrica e ficou com ela até 1926. Perdeu para um banco que passou para o Conde Valdecio Leal. O Conde morreu e o genro dele assumiu e vendeu para o meu avô em 1950 que está lá até hoje. A planta que funciona hoje é um planta nova, naquela época um equipamento de 1954, o equipamento está em funcionamento, tem algumas máquinas desse equipamento que estão funcionando até hoje e o que mantém ela em funcionamento é a geração de energia. Então em 1954 não era mais a indústria movida a transmissão mecânica, já existia energia elétrica, foi feita a usina hidrelétrica e tudo mais. Hoje essa usina hidrelétrica alimenta a fábrica e agente vende essa energia para o hotel. Mas a indústria têxtil, a planta que está hoje em funcionamento não se sustenta. O que agente está mudando agora, (se você tiver oportunidade de ir lá, você verá que tem alguns equipamentos que nós já mudamos e tem outros que estamos mudando agora), nós estamos trocando equipamentos muito velhos por uns menos velhos. Para atingir essa sustentabilidade, atingir um nível de produtividade que eu possa competir no mercado. Outro fator no caso nosso específico, complicado, é o fato da gente está no mercado onde nós concorremos com subprodutos de muitas empresas, então nosso produto concorre com subprodutos de outras empresas. Além disso, os outros concorrentes trabalham muito na informalidade, nós não temos nenhum funcionário que não é registrado, são sindicalizados e isso dificulta um pouco. O que nos compensa é ter esse diferencial da energia. Para se ter uma ideia o nosso caso e as outras indústrias têxtil a energia significa, uma indústria de médio-pequeno porte a energia é 10% do faturamento. Então isso aí nos dá um ganho competitivo legal.

F: Então não é a insistência com a questão têxtil. Vocês saberiam simplesmente, ontem seu Antonio Silvério falou isso. De que às vezes o grande empresário é aquele que sabe vender no momento certo. Mas na Sant. Bárbara apesar disso tudo, vocês ainda tem insistência em relação à empresa e é um modelo interessante de empresa. Tem toda comunidade que está inserida ali, que perderia de certa forma o trabalho.

G: É. As razões da fábrica está em funcionamento até hoje não é a indústria em si, é exatamente o lugar. Hoje nós dependemos do turismo que é uma atividade rentável e ela sustenta as pessoas ali, porque ela gera lá 97 empregos diretos. E isso é: tem o padeiro, que vive de vender pão para eles, tem um barzinho, uma pizzaria tudo em função. Ela é mais uma fomentadora do turismo, por isso que ela está funcionando até hoje. Mas agente está melhorando para torna assim sustentável, ela hoje por se só, não é sustentável.

F: Para poder conseguir manter a longo prazo. E a perspectiva é boa Guilherme?

G: É sim, sem dúvida. As alterações no processo que nós fizemos melhorou. E é difícil, dentro da indústria têxtil o número de variáveis são muito grandes e isso permite a flexibilidade também. Hoje o nosso foco é um produto de limpeza. Nós fornecemos para pano de prato, pano de chão e tudo mais. Já tivemos grandes clientes como a NESTLÉ, como o Café Três Corações, já fizemos aí né? Já chegamos em um pedido de 500 mil peças para viagem e cometemos algumas falhas, perdemos esses clientes, estamos voltando agora a reativa-los. Então existe mercado, no nosso caso, com essas alterações que agente está fazendo, estaremos em uma escala legal de produção. Nada se comparado com essas grandes empresas não, acho que hoje nós não nos classificariamos nem como pequena, seríamos micro quase, dentro do setor têxtil. Nós somos muito pequenos. O setor têxtil hoje para você ter uma indústria você precisa de um telefone, uma mesa e dinheiro para você comprar ou mandar fazer ali. Nós temos clientes que não têm uma máquina. Ele tem telefone, mesa e dinheiro. Compra ali, manda fazer ali, um faz uma parte outro faz outra parte e ele é uma

indústria, ele é um empresário. Não tem aquela indústria de transformação não, mas ele se sentiu por aí, já começou, o produto é dele, específico dele, e o mérito é dele pegar um, fazer, levar, visitar as fábricas e tudo mais. É um cliente que agente tem hoje, para você ter uma ideia. Então como escala de produção, com as mudanças que agente está fazendo, eu acho que nós iremos atingir níveis de produtividade, níveis de produção satisfatórios que nos permita ter um volume de produção prosperado para entrar no mercado. [F: E o produto, em si também não é um produto característico da indústria têxtil, é do setor têxtil mas...] Não é de setor têxtil é mais setor de vestuário. [F: E é por isso que a concorrência externa não pega tão forte. Que é um grande problema.] É um detalhe interessante porque ele tem um menor valor agregado então isso não limita muito a entrada dos importados, não existe importação, pelo menos eu não tenho conhecimento, da entrada no país de produto importado têxtil de limpeza como pano de chão, pano de prato eu não tenho conhecimento. E é interessante que um exportador, a MMCR de São Paulo foi quem nos contratou e fez esse pedido da margem do Café Três Corações, ele falou: “Olha tudo o que o Brasil produz no ramo de marketing e sub-níveis das empresas, promoções de venda”, eles trabalham com essas promoções de venda, ele faz esse planejamento de publicidade e tudo mais. E ele conta todas essas peças: a sardinha não sei o que, uma bolsa não sei o que, tudo importado não tem nada fabricado, sombrinha essas coisas, tudo importado. Agora o pano de prato que nos fizemos a mais foi para publicidade a finalidade era essa isso existe lá. Na China não existe pano de prato para você exportar. Porque não em jeito o custo a logística é muito complicada. Então isso aí você tem razão. Foi uma boa observação sua isso aí. Que é difícil achar concorrente. [F: E aí é bom] Devido a parte de valor agregado. Até interessante pelo seguinte [F: Você perde por um lado mas ganha por um outro.] Isso! É isso aí.

F: E outra coisa que eu acho interessante na Santa Bárbara é a relação empresa/funcionário a empresa/comunidade. Porque é uma dinâmica, eu não conheço, conheço do que é dito. Inclusive parece que o Roney fez um trabalho na Sant. Bárbara. Fez dissertação de um mestrado que o senhor Antônio estava me dizendo ontem. Eu sabia que ele tinha feito na têxtil e relações humanas. E como que se dá essa relação empresa? O senhor Antônio me deu um breve panorama ontem, acho também que vem muito do lucro pelo também o que já percebi da Paculdino; do pouco que eu já estudei da empresa, da concepção dos irmãos de como lidar essa relação empresa/funcionário, empresa e dá para fazer com a comunidade porque a comunidade também são os funcionários e os filhos dos funcionários. Deve ter mais pessoas que não estão diretamente ligadas à empresa.

G: Hoje lá a comunidade, quem mora lá está relacionado ou com o hotel ou com a fábrica. Tem alguns poucos casos, já começou a parecer, que é gente que não tem relação, ele não tem vínculo empregatício nem com o hotel nem com a fábrica. Então agente tem um aluguel para essas pessoas, mas a presença delas lá é interessante para a comunidade. São quem toma conta do armazém, do açougue, da pizzeria. Então acaba, ou então que fornece alguma mercadoria para a gente, existe uma relação. A questão de Sant. Bárbara que parece, eu acredito que seja, a única remanescente dessa formatação, dessa modelo. Mas as indústrias têxteis mesmo no estado SP, em MG, Biri-Biri, Diamantina; começara assim mesmo. Procurava uma queda d'água, porque a indústria têxtil é uma grade consumidora de energia, você tinha que ter uma queda d'água, ou (como a energia de antigamente era energia mecânica) ou pela transformação da energia mecânica em energia elétrica também você vai precisar da energia; como ela consome muito, ia montava aquilo, é uma mão de obra, ela é uma empresa de pouco impacto ambiental, ela não é uma grande geradora, grande poluidora no processo de fiação e tecelagem, esses acabamentos mais sofisticados são poluentes e causam mais impacto.

F: Anteriormente eram mais ou não?

G: Não. Anteriormente não se tratavam os influentes, hoje se trata os influentes então talvez seja isso o impacto menor. Mas pela formatação antiga ela, por exemplo, empregavam as pessoas, homens e mulheres e isso criava se, Itabirito tinha mais ou menos o modelo desse jeito, Biri-Biri, Sant. Bárbara, em São Paulo também algumas indústrias têxteis começaram assim, formando comunidades. Nós preservamos porque a indústria têxtil permitiu a gente sair ou abrir um leque e sair do setor têxtil e ir para o turismo; e o lugar onde nós estamos é muito abençoado tudo mundo que vai encanta. Hoje é um portal do parque.

F:Ele viu.Estou te dizendo.Esse meu orientador viu o vídeo e falou: “A próxima vez que eu for ao Brasil,eu vou lá visitar a Santa Bárbara”.Ele gostou da formatação,do modelo da empresa, mas gostou também do local.Disse que é muito bonito.Eu não sei onde ele viu esse vídeo acho que foi na universidade.

G:Tomara que tenha visto e quem sabe vocês não vão fazer uma matéria em cima de turismo.

F:Ele me disse: “Porque você não estuda só Santa Bárbara.Eu acho que ali já dá um bom estudo de tese de doutorado.” Mas como eu já estava com ideia da têxtil,falei eu vou tentar incluir a Sant. Bárbara.Porque para mim é mais fácil vir para cá,tentar trabalhar o Norte de Minas porque é um pouco perto de Belo Horizonte.Mas com ele me instigou muito nisso e eu já conhecia mais ou menos o que era a Sant. Bárbara,ai eu falei:_Vou dá uma “verificada” nisso.

G:Tem uma história aqui.Eu pesquisei sobre Sant.Bárbara,então vou deixar uma cópia disto com você.

F:Ele ficou encantado e eles dão muito valor a isso.A relação empresa com empregado, com a comunidade.

G:É,existe essa busca.Até o relacionamento parece ser cítrico,as pessoas voltam a ter esse apoio,essa segurança.

F:E nós aqui no Brasil,eu vejo que tem muitos que tem essa relação.Mas a gente não entende isso.Eles buscam entender essa relação.Como que se dá,como que isso é para o empregado,como que é para a empresa.E isso é interessante.Por isso que ele queria que eu estudasse esta empresa.(risos).

G:Se você quiser ir lá amanhã,é até interessante porque vai está,deixa-me ver se eu acho.[F:Você disse que na segunda seria melhor.]Ah, poli... da fábrica.Mas eu devo estar indo para lá terça-feira se você quiser ir comigo a gente pode ir conversando.

----//----

F:O senhor Antônio estava comentando ontem sobre uma tentativa de ajudar os empregados e conseguiu isto na Santa Bárbara e aqui na Paculdino não conseguiu.Dessas ações em relação a beneficiar mais o funcionário; em Santa Bárbara apesar da empresa dá a casa para o pessoal, há uma taxa...

G:A relação mudou muito. O Antônio esteve lá(Snt.Bárbara) na empresa, ficou na administração mas não participou diretamente da parte operacional,então nos mudamos muita coisa, tinha o modelo paternalista,e nós mudamos um pouco,que era o seguinte: exageradamente falando, você come arroz marca tal,feijão marca tal,você não pode beber cachaça,mas pode beber cerveja até morrer e eu vou te dá uma casa para você,então nós tiramos um pouco isso porque havia um certo descontentamento,aos uns quatro anos atrás eu acabei com isso.

Nós separamos as empresas e ele não tem mais vínculo nenhum conosco e as coisas estão bem diferentes,no meu entender hoje são bem mais abertas, mais livre e tudo mais e eu acredito que as pessoas hoje estão melhor.Quem quiser sair de lá hoje sai para melhorar a nós damos um maior incentivo,perdemos perder funcionários bons e tudo mais,se for para ele melhorar,nós damos um maior incentivo.Porque sempre estará deixando um discípulo lá,não é com intenção de perder,é com intenção ele deixou alguém para substituir.E tem essa questão as pessoas vão com intenção de voltar para adquirir conhecimento do outro,existe essa forma. Então antes quem cobrava 2,50 de aluguel,hoje não,quanto que é um aluguel que se cobra por uma casinha,as casas são meio pretas, “eu tenho 80”,eu te cobro 80,então nós pagávamos mal,porque dava uma casa,nós melhoramos a questão salarial,igualamos com a questão de fora:a questão do valor de mercado, é o mercado quem decide não somos nós quem decidimos o que vai pagar.

Mas também,por outro lado,eles tem que ter a contra partida.Você dá-lhes com uma mão e tira com a outra.Mas por outro lado quase toda casa tem um veículo,muitos funcionários tem carro e moto,várias casas e às vezes tem casas que tem três motos e a renda familiar é de dois mil reais.Porque eles conseguem isso?Porque se tem três, quatro pessoas trabalhando.Um salário é de 700,00 outro 600,00;quatro pessoas trabalhando,que não se tem muito onde gastar,você tem que aprender a gostar das atividades ali,nadar em cachoeira,pescar,passar em um lugar bonito,você tem que gostar deste tipo de atividade ou juntar com

uma turma e ir para uma cidadezinha próxima passar a noite ou coisas deste tipo,tem algumas coisa do turismo que nós fomentamos lá,nós temos um lugar de evento,uma ruína que é um lugar muito bacana,que a fábrica está transformando-a em um coliseu de eventos que é onde acontece eventos culturais festival de jazz onde levamos os grades nomes do Jazz do Brasil,levamos nomes assim um Eguibertismo de um Quinteto Assis Brasil,Vaguiner Tísio, Vitor Billoner (um argentino famosíssimo),Nelson Hardisck que é um maestro que já regeu a aurora do país,levamos Mônica Salmazo que explorou depois de Santa Bárbara cuja veio projetar e este anos temos um contato com Leila Pinheiro que está indo para o festival de jazz,então isso promove muito,isso aproxima a própria população de lá com a cultura,mas a finalidade dessas promoções,esses festivais é o marketing nosso.Eu estou saindo de dentro da fábrica e estou indo para a comunidade e embora estes festivais sejam frutos da parte turística eles sempre interagem com a população,então nesses festivais tem a apresentação de músicas locais,tem a isenção das pessoas no cenário,cada ano nós promovemos uma coisa diferente, promovemos uma grande feira onde a comunidade expõe os produtos, doce, artesanato, um pedaço de pau que ele acha bonito,então é tipo uma “feira” com frutas,verduras nos dias em que os turistas estão indo embora,no caso do festival,nós expomos isso,fazemos esse tipo de criatividade.Nós procuramos muito inserir a população e é até uma forma de educa-los,mostrar à eles esses lado. Mais voltado para o turista também,nós estamos iniciando as conversações com o Conservatório de Montes Claros onde iremos ter lá quatro dias no mês aulas de música,aulas de dança,como um anexo do conservatório, é um projeto do Conservatório Lorenzo Fernandes que nós estamos levando para lá,para a comunidade onde os professores vão dá aula de música,dança,pintura,teatro e isso já está acontecendo.

(...)Como que eles participam deste tipo de coisa?É claro,ela é um atrativo,lá tem uma pracinha muito gostosa,reformulou a pracinha toda a dois anos atrás,uma modelação diferente,nós somos hoje um dos portais do parque nacional da sempre viva,que é um parque de cento e setenta mil equitares, um mostro de parque.Nós estamos dando todo esse acabamento,essa perfumaria em volta de Santa Bárbara.

Todos esses acontecimentos culturais, estamos colocando o Santa Bárbara cultural,qual que é a proposta?O hospede que está no hotel ele vai passear na vila,chega lá tem um pessoal tocando chorinho no meio da praça,agente anuncia:amanhã vai ter um dueto de violão e violino acontecendo lá na praça.Às vezes agente põe esse pessoal tocando até em cima de uma cachoeira porque em geral você não tem uma pessoa tocando um violino,um sax,uma coisa desse tipo.Então nós estamos dando essa formatação de que você vai andando e as coisas vão acontecendo,os artistas meio itinerantes,um rapaz soltando fogo em algum lugar para transformar aquilo em um grande palco, a própria indústria têxtil ela dá uma formatação desse palco em Santa Bárbara,nós cobramos ingresso para as pessoas visitarem a fábrica porque se pega um pessoa e vai conta a história, nós não temos uma pessoa específica para isto,mas temos umas 10 pessoas que conhecem,vão te receber,irão falar como é que gera energia,quanto produz de energia,o que faz e tudo mais.Tem esse lado de inserir a fábrica nesse cenário turístico que está lá,mudamos pareço;tanto é que a visitação nós brecamos porque a fábrica está de “perna para o ar”,quebramos parede para passar com máquinas,a proposta nossa é deixar a fábrica “arrumadinha” e ela servir para estudos mesmo, esse aqui é um caso de sucesso apesar de ser uma empresa de produção muito limitada,mas tem-se uma produtividade dentro de um nível sustentável e ela tem uma competitividade porque esta inserida aqui,onde você não tem o custo da energia,esta inserida aqui porque você tem o retorno da comunidade dessa forma.É uma relação diferente,claro,você esta em um lugar onde “ali” é o centro,é diferente de você está em um lugar cujo você é mais um.

F:É interessante.O que talvez tenha sido o sucesso da Santa Bárbara seja realmente o local.O senhor colocou aí claramente.Por exemplo,aqui já teria sido extinto.E a relação cultural,vocês já tem essa programação talvez anteriormente já tinham alguma coisa,mas não nesse nível antes do hotel?

G:Não,não! Isso começou nem tem muito tempo,o hotel completa esse ano 10 anos,mas até mesmo o hotel,no início dele ele era completamente distante da fábrica,essa proximidade nós promovemos ela recentemente,de patrocinar e envolver tudo isso aí.Nós não estamos vendo o retorno disso ainda não,ainda estamos plantando de uns três,quatro anos para cá.

F:O hotel dá uma boa rentabilidade boa,que deve de certa forma custear a fábrica.

G:Não!O hotel é uma outra empresa ele é sustentável,embora o retorno do capital não seja uma coisa muito interessante,não é um bom negócio,agente não entende desse jeito.Mas ele está inserido na Santa Bárbara.

F:Mas porque não é um bom negócio?Será que falta divulgação?Porque é um espaço privilegiado.

G:Não,a questão é a seguinte.Nós somos um hotel de fim de semana,o que nós estamos buscando agora,começamos no início desse ano,é inserir um turismo pedagógico.é um projeto antigo,que eu montei e passei para a área comercial lá de Belo Horizonte,onde tem um rapaz que faz a área comercial do hotel,nós fizemos alguns contatos e agora estamos implantando.Então você leva lá um aluno de quarto ano primário ele vai estudar história,vai estudar geografia lá;você leva um aluno mais velho vai ver energia potencial se transformando em energia cinética,(...)você vai vê um aluno de Sociologia falando isso aqui,é uma sociedade sustentável.Então o que esperamos é que tenhamos um palco e que agente se formatar isto desse jeito iremos atrair,iremos criar esse turismo pedagógico para ou durante a semana,porque durante a semana de segunda à sexta nossa ocupação é muito baixa.No hotel se tem seis,sete apartamentos ocupados, a não ser quando acontece os treinamentos,que seria esse cliente corporativo.Mas nós temos um cliente violento que é a distância, não é qualquer empresa que vai sair de Belo Horizonte a fim de ir para lá,pois são 270 quilômetros. As grandes empresas que nós tínhamos que são:CEMIG,EMATER (empresas públicas) ou, aqui em Montes Claros já adquirimos alguns treinamentos como a Novo Nordisk de seis em seis meses se reúnem lá, Belo Horizonte umas duas ou três empresas,mas são raros os casos.Então durante a semana o que agente pega é um público de terceira idade que é o menor público de turismo,melhor é o`cara`vivido, um`cara`que compreende pequenas falhas,um`cara`que não reclama de quase nada, ele é muito bom de tratar,eu adoro,até as velhinhas danço com elas e tudo, faço festa(risos).E nesse caso de fomentar essa atividade isolada,acho que às vezes por redução de custos,antigamente tinha umas que saiam,falavam assim,eu um quero lugar que não seja muito próximo da cidade para não permitir que as pessoas retornem para os lares e voltem ao cotidiano, você vai fazer um treinamento que não permite as pessoas ficarem nesse ir e voltar tem umas propostas de treinamento que são desse jeito.Em Santa Bárbara nós temos um espaço perfeito para isso,mas as empresas que são pesadas e se dispõem a fazer esse tipo de treinamento os grandes laboratórios e tudo mais,eles querem uma ocupação nós não temos condição de atender. “Eu quero setenta apartamentos”.Só tem trinta e dois então não adianta e não podemos ampliar em função de uma coisa tão esporádica.

F: Mas em relação,além da relação da comunidade com a cultura que se acaba levando e ela também vai tendo,é uma comunidade que está,como você diz,apassada um pouco.Como que é a questão de saúde lá?Eles se deslocam para cá,para Belo Horizonte,ou tem alguma ajuda da empresa?

G:Não,a empresa tem um plano de saúde apesar da distancia,acho que se você pegar uma periferia de Belo Horizonte você vai demorar,conforme a localização,duas horas para chegar em um hospital,você sai de Santa Bárbara em uma hora você está dentro de um hospital,em quarenta minutos você está em um hospital de uma cidadezinha mias próxima.Temos ambulância lá para levar em caso de emergência.Esse atendimento de emergência é feito assim:Tem um dentista que vai lá três vezes por semana,temos médicos que vão lá três vezes por semana,mas hoje não tem nada custeado pela a empresa,antes era custeado pela empresa e eu acho que isso era até ruim.Hoje o que criamos e fortalecemos lá foi a associação comunitária.Para a associação comunitária a empresa dá uma ajuda de custo mas cada associado tem que pagar e a associação é quem determina o tipo de assistência que vai ter,a frequência e vai custear isso aí.Embora isso exista porque a empresa facilitou.Nós criamos e reformamos o espaço para isso que é o consultório médico e o consultório dentário,a despesa que a empresa tem é a manutenção desse consultório médico(manutenção em termo prédio e o equipamento que está lá).Hoje eu acho interessante porque já tem médico,não há aquela carência de médico igual tínhamos antigamente.Então os médicos hoje buscam lá,se você não conseguir marcar aqui dez consultas ou tem uma pessoas fazendo aplicação de variz,que luxo fazendo aplicação de variz.O médico está indo lá e vai duas vezes por semana porque tem demanda para isso, e ele cobre,negocia com eles e nós nem tomamos conhecimento dos valores.O apoio e às vezes a orientação nossa é: “Tem algum médico que você conhece que faz isso?” Tem,deixa eu te indicar. Mas o

dentista que vai lá três vezes por semana é de altíssima qualidade. Tem pós-graduação na USP. Um menino da região, que foi, voltou e é uma competência.

F: É interessante isso, a pessoa as região que tem certo vínculo com a região e tem o compromisso, a responsabilidade; que não é deslocamento e não seria um local que ele poderia trabalhar efetivamente no dia a dia. Mas essa possibilidade de ir e vir é uma forma de contribuir com a região dele, agradecer.

O senhor Antônio falou ontem sobre a participação nos lucros que lá, antes disso ser lei pois hoje é lei, já existia, segundo ele de uma forma ilegal, ele colocou ilegal porque o governo não permitia. Como que é isso hoje Guilherme? Ainda existe isso? Porque dada a reestruturação isso também pode ocorrer.

G: Não. A participação, eu não sei porque existem várias maneiras de se falar que você tem participação nos grupos, se devolver aquilo com uma festa, um prêmio de produtividade ou uma coisa desse tipo. Essa é a participação nos grupos que tinha em forma de premiação. [F: Era premiação ele disse isso mesmo.] Isso acontecia algumas vezes como promoção e tudo mais, é interessante eu acho participação do grupo é uma coisa que sempre teve. A empresa cresceu, você melhorou, você está participando do resultado dela. Ela não tinha essa determinação como participação dos lucros. A maneira dada lá era ilegal porque era dada como uma premiação. Então às vezes não incidia os encapes, não era dentro da folha, por isso talvez tenha dado essa conotação de ser ilegal [F: Sim foi isso mesmo que ele disse, porque o governo hoje, está na folha e você tem um cargo em cima disso aí. Antes se você fosse falar que estava dando você teria que pagar para o governo isso] Isso, exatamente.

Isso trazia uma série de... [F: é ônus também, não é? Ônus da empresa]. Mas hoje, é claro, essa participação nos resultados hoje, eles participam do resultado. E hoje participam do resultado ruim, tem muito tempo que nós não recebemos um aumento de salário. Não é verdade? (risos) Eu acho que é mais ou menos por aí. O que agente tenta manter vivo são as tradições, né? Tudo final de ano tem aquela festa que agente faz, o 1º de Maio agente tenta fazer alguma coisa. Mas são coisas, as formas de agradecer...

F: E como que eles vêem isso? Tem essa conscientização para eles, essa conversa aberta de que eles não estão tendo melhoria salarial, participações em função também dos resultados da empresa?

G: Hoje é tudo aberto. Eles sabem quanto que a empresa fatura, sabem quem são os clientes, [F: Porque isso é importante à questão da transparência], o almoxarifado; E todos eles sabem e agente senta junto. Eu estive lá semana passada e nós sentamos lá e fizemos. Aqui ó: “Se a fábrica não produzir 15 mil metros de pano por dia, a tecelagem está correndo risco. Se a fábrica não produzir 2.200 quilos de fio por dia, ela está correndo risco, se o acabamento não expedir 20 mil metros de pano por dia ela está correndo risco!” Então agente monta isso juntos. Hoje o ‘cara’ da expedição sabe quanto à empresa fatura, sabe que se ela não faturar tanto por dia ela está correndo risco, a menina que emite nota eu já falei com ela: “Olha se você não emitir nota de R\$75 mil por semana pode assustar. Assusta e pode falar com eles pode haver atraso de pagamento, pode haver isso, pode haver aquilo.” E o Sindicato está lá junto com agente participa disso. Então todo mundo sabe o que está acontecendo.

F: É, isso é interessante. Porque como você disse: eles não estão participando do resultado negativo, isso poderia causar uma insatisfação. E me parece pela sua primeira fala que não existe essa insatisfação! Em função justamente dessa clareza.

G: Isso. É hoje é muito claro. Porque antes era muito obscuro. Qual a dúvida que você tem? Não você está achando que tem dinheiro? Que está escondendo? Então vem cá. Vamos fazer as contas todas juntas. Quanto é que está gastando. Eles sabem quanto está gastando de manutenção, custa matéria prima, quanto que custa um funcionário, sabe o quanto ele custa para a empresa. Agente chega e fala: “Você está custando tanto, tanto e tanto. Se você produzir menos do que isso, você está dando prejuízo tem que produzir mais, para sobrar um pouquinho. Eu estou te emprestando a máquina, a empresa esta de ‘arrumando’ isso, tal, tal, tal. É muito claro. E é uma coisa interessante, que o Ricardo Selo, que tem feito o livro, tem a empresa dele ainda, sucesso com o livro ‘Virada da própria mesa’, ele fala uma coisa muito interessante, na primeira frase ele fala assim: “Quando a empresa estava bem ninguém queria dividir o bolo. Agora que a empresa começa a dá sinais de que ela é vulnerável, de que ela está passando por dificuldade, espera aí. Vamos dividi o bolo. Esse

bolo não é essa beleza que você está pegando não, é um bolo podre, um bolo ruim”. E as coisas mudaram, a formatação de empresa mudou nesses últimos anos, hoje você tem mais empresa, a capacidade, a demanda é menor a oferta e aí acontece isso. Eu não acredito que no setor têxtil exista nenhuma empresa muito tranqüila. A Coteminas eu sei que está passando por vários [F: É parece que fechou a filiação aqui da Cotenor]. Exatamente. [F: Santanense fechou e a Coteminas que fez a injeção de capital...]. Isso inclusive o filho do Antônio está lá né? O João.

F: Eu estou tentando falar com ele também. Porque a Coteminas vai fechar. Seu Antônio Paculdino sempre foi aberto, até na Santanense quando era da Coteminas você consegue acessar mais a Coteminas é mais fechada. Você consegue informação mais ela é mais fechada pelo que eu pode perceber e tal. Bom então estava tentando conversar com o João para ver mais ou menos como está a questão da empresa, essa visão da empresa.

G: Tem dificuldade. Eles tem equipamentos muito mais novos do que o nosso, que estão lá funcionando e eles pararam. [F: Eles sentem bastante a influência do dólar] E do mercado. Concretiza eles estão em um mercado globalizado. Nós estamos, eu falo que a gente não trabalha lixo de mercado. Por causa dessa expressão a gente trabalha lixo de mercado, nosso produto é de limpeza, é para pegar lixo [F: Mas também é um seguimento interessante de se trabalhar] Concretiza, você tem que conviver com ele. Lixo hoje está em evidência. É a solução. [F: Hoje lixo é solução. Principalmente com a questão do desenvolvimento sustentável, meio ambiente, essas questões são interessantes. Veio-me uma questão e eu fugi, depois eu lembro.] A questão da Coteminas, das dificuldades, tem essas questões mercadológicas de dólar e tudo, eu hoje estou meio alheio a esse tipo, minha visão é mais como um jornalzinho, uma conversa uma coisa desse tipo, não estou inserido nesse contexto de grande empresa nem nada. Até porque mesmo a Paculdino, quando eu ainda estava lá isso a uns quatro anos atrás, ela não era uma empresa de grande produção era uma empresa muito pequena. [F: Sempre a Paculdino se forma comparar com a Coteminas por exemplo aqui,] Ao mercado das grandes empresas. [F: Ela já era modesta nesse sentido.] Isso. [F: Mas conseguiu se manter apesar de estar competindo com grandes.] É. [F: O que poderia considerar grande aqui era só a Coteminas, a Santanense também não tinha, de produção poderia até ter, mas de número de empregados e de produtividade não era a mesma coisa.] É mas a gente estava analisando as dificuldades da Coteminas hoje. Hoje a gente faz igual Lula está fazendo com o Obama, nós fazemos com a Coteminas. Nós rezamos para ela todos os dias. Porque ela tem subprodutos que nos interessa, a gente processa os subprodutos da Coteminas, algum lote defeituoso, tudo isso a gente fica de olho. Nós andamos meio na sombra dela. E a notícia boa que nós tivemos é que Lula está vindo aqui na segunda-feira com Zé Alencar e é para andar na Coteminas e é para encontrá-la toda em funcionamento. Eu falei nossa que beleza! Que coisa boa! Então é sinal de que mudou um pouco. Mas olha a lentidão: o dólar subiu desde quando, a crise veio desde quando. Será que ninguém previu que esse dólar subindo, essa crise lá fora ia melhorar o mercado? Já podia ter antecipado um pouquinho isso? Nós já estamos quase saindo dela. Esse negócio de fechar paraíso fiscal eu acho que esse dinheiro vai ter que voltar para dentro. Com essa dificuldade que anunciaram aí, vai sobrar dinheiro para bolsa, vai sobrar dinheiro para a indústria. Tomara [F: Tomara] É uma forma de acabar com esse dinheiro desviado, com essa corrupção. [F: É esse nível de falta de responsabilidade até interna, no país. Manda tudo pra fora, fica lá. Pensar em si próprio e o resto.] Fechar e pronto. Agora que está dando sinais de retomada de produção, coisa que a muito deveria ter acontecido, quer dizer não é só isso, espera aí não é só a crise lá fora. Não é só isso, é o mercado, as pessoas pararam de comprar. A indústria têxtil é uma coisa interessante. Tinha um dado a dez anos atrás que a indústria têxtil produz muito mais do que o consumo. E o que acontecia? A gente ia acumulando roupa. E o que acontece quando você acumula roupa no seu guarda-roupa? E quando vem um desastre, uns acidentes, uma que leva tudo. Você fala: “Opa, deixa eu tirar duas ou três camisas que eu uso uma vez no ano e doar.” Eu tenho camisa no guarda-roupa que tem cinco anos que eu não uso. E vão ficar lá porque talvez eu use, no entanto se tirar, também não vão fazer falta nenhuma. [F: Pode ser que nunca mais você use.] E você só faz uma doação se tem uma coisa que te sensibilize, uma tragédia. Você troca, compra duas. “Eu doei uma eu tenho direito de comprar duas.” A gente tem uma coisa meio egoísta, um lado de pensar dessa forma. A realidade é que nós estamos em um país tropical onde o ideal é a pessoa andar pelada. O pessoal que trabalha no escritório, atendendo telefone, tudo fechado se vem trabalhar de bermuda, sandália tudo bem. Eu geralmente venho de bermuda. (...)

F:Mas você falou que a Sant. Bárbara é pequena.Você não tem tão poucos empregados assim.Se olharmos pelo numero de empregados não seria pequeno.

G:É a produção é muito pequena.A nossa produção hoje são 68 toneladas/mês são números que a gente esta tendo subir para 80t de fio/mês.São 80t fio/mês que se transformam em 600.000m de tecidos, e a idéia nossa é chagar a um faturamento próximo de R\$600 mil.Porque deste modo dá para se tirar os R\$100 mil e custa hoje a folha.Hoje a coisa é muito complicada.Para se ter uma idéia a olha de pagamento representa quase 30% do nosso faturamento.É por isso que a fabrica não é competitiva.Não dá.[F:Mas ai você esta olhando a questão do tamanho da empresa em função do faturamento e não da quantidade de gente que você emprega.]Baixa automação,processos complicados,entendeu o que eu estou te falando?Eu tenho um equipamento muito antigo que a gente esta substituindo por um menos antigo.Em algum setor nós conseguimos dá um pulo até interessante que é na fiação.Então na fiação estamos bem.Com a produtividade hoje para produzir 68t eu tenho 20 funcionários é realmente uma média legal.Mas na tecelagem estamos bem mal.Então a mudança que estamos fazendo na tecelagem é essa.O que acontece na matemática,no meu equipamento antigo:eu tenho uma pessoa trabalhando e três mecânicos dando sustentação para ela.Então logicamente eu vou tirar esses três mecânicos para ficar só com um.Meu quadro vai reduzir.Acreditamos que a gente chegando no mês e reduzindo cada 10 postos de trabalho,que vão acontecer,vai absorver;não vai gerar desemprego não ser nada.A própria comunidade vai absorver,em compensação estamos ampliando a pousada para ter um hotel,tem uma pousada além do hotel,tem uma pousadinha que esta crescendo.(é a que mais cresce,é mais rentável do que o próprio hotel e a fabrica.)Então isso vai crescer e a gente vai absorver essa mão de obra lá.[F:Que isso é,não sei como é lá em Sant. Bárbara por ser uma comunidade,o pessoal está mais integrado com a comunidade,mas deve ser preocupante pensar em pessoas desocupadas dentro da comunidade.Pode criar problemas para comunidade em si,criminalidade acho que não.O índice lá deve ser.]Mas não tem.Você pega 100% das pessoas de lá e mais gente de fora.Então nós temos,hoje o hotel emprega 36 pessoas,a fábrica 96.Entre uma coisa e outra se tem mais 10 postos de trabalho que é a pousada,tem uma pessoa que dá manutenção nas casas,tem um que cuida da padaria,outro do armazém,outro de um armarinho que tem lá,outro da pizzaria e só ai você já tem mais de dez.[F:Tem algum tipo de treinamento alternativo para essas pessoas?]Tem.Hoje mesmo esta tendo![F:A empresa que promove ou a associação?]Não a gente que,a associação também.A gente leva pela associação e,ela e a empresa acabam se misturando.Não se sabe onde termina uma e onde começa o outro.Porque a associação esta lá: “Oh,eu estou querendo trazer isso”.

_Então ta.Deixa eu ‘arrumar um cara’ para você aqui!Eu pago isso,você paga aquilo.

“Ah mais eu quero que ele fique lá em casa!”

_Então ta bom,to mandando o cara pra fazer o treinamento.

É mais ou menos por aí.A gente conversa com a associação se ela identificar a necessidade de treinamento.Mas aí a empresa toma iniciativa para isso.Hoje está tendo lá um treinamento de altíssimo nível.Estamos levando lá uma equipe que chama DIM que é o pessoal que treinou o Ouro Minas,um hotel de cinco estrelas em Belo Horizonte,é o pessoal que treina toda mão de obra de restaurante,de garçom do Minas,nós temos.E eles quem montaram o restaurante. É um treinamento que está nos custando R\$12 mil.Temos três,quatro pessoas dando treinamento durante a semana. [F:Hoje pode ser um custo amanha pode ser que seja um investimento,não é?Mas hoje constitui um custo em função de como a empresa está.A empresa que eu digo o grupo:o hotel com a fábrica.]G:E a gente vai treinando,jogando gente no mercado treinado.[F:Padaria também,pizzaria vocês tem?A não. Você me disse que pessoas de fora vão.]Isso é terceirizado.A gente dá uma força.Monta.[F:Mas eles empregam pessoas de lá?Quer dizer,a pessoa vai monta uma padaria,é interessante que empregue pessoas de lá.]Sim.Pessoas de lá.[F: É imposto pela empresa?]Não,porque é tão complicado levar pessoas de fora que nós nem precisamos impor essa condição não.Ela vem naturalmente.Vai trazer gente de fora.E a casa?Não tem.[F:O custo é complicado.]Acaba limitando isso.

F:E como é a relação,talvez só da têxtil,não sei,ou do hotel com os fornecedores?Com os clientes?Com os clientes fica mais complicado porque você vai pegar,como do hotel por exemplo,é bem diversificado.

G:O cliente nosso da área comercial do hotel,é feito em Belo Horizonte.Eu tenho uma pessoa em BH com um escritóriozinho montado e ele monta,faz as visitas em BH que é o maior pólo de clientes para o hotel.No caso da fábrica a gente tem um trabalho de venda direta.A gente tem alguns clientes que nós fomos conquistando nesse decorrer desse tempo e temos também a venda via representante.Mas essa fidelização de clientes,nós temos aí que talvez seja o ponto alto da empresa.Embora eu não acredito nisso.Eu falo muito com meu primo,o sócio.Eu falo “_Olha não adianta,não existe fidelidade.S e você está comprando uma camisa por 100,eu chego e te ofereço uma camisa por 80,a mesma,você não vai comprar a de 100 por nada a não ser que você seja muito burro.Não existe isso, acontece é o custo benefício.O que agente tem feito hoje é trabalhar clientes muito específico.A produção por ser pequena,nós estamos produzindo produtos específicos.O que você quer,que eu fabrico para você? “Ah,eu quero um branco bem branco,um não sei o que assim.”Eu vou te entregar. “Eu estou querendo um pouquinho diferente”Está bom eu vou te entregar. “Ah,eu quero um cortado com um metro, eu quero um cortado com dois.”Beleza. “E quero que você enfarda assim,eu quero que ponha trezentas peças em um fardo,a não pra mim eu quero que você ponha mil.”Beleza.44:00

Anexo 2- Unidade de informação

Temas / Unidade de informação	Entrevista
Ação continua	
as ações que estão aqui são ações para a vida toda, é rotina.	<u>1</u>
É isso que passamos para o pessoal: não parar de fazer as coisas.	
É continua, está acontecendo desde o final de 2007 e a disciplina foi no início de 2008 que começamos a parte ambiental.	
Isso já vinha de longa data	<u>10</u>
Continuidade ao trabalho	<u>11</u>
já estamos perto dos 50 anos de trabalho.	
Característica da atuação social	
a família sempre teve uma postura de caráter social muito forte na cidade.	10
ele comprou o colégio não só pros filhos estudarem, mas pra os filhos da elite cataguasense estudarem, ele comprou os livros, meu tio pegou um monte de fita e colocou no colégio para os filhos estudarem porque ele tinha pouco estudo	
O hospital ele ajudou,	
Os filhos todos tinham esse viés social, essa coisa do ajudar entendeu. Isso é uma tradição da família, sempre colaborar, sempre ajudar um ao outro.	
A empresa com a fundação do Instituto... O hospital ajuda, a APAE ajuda, a creche ajuda.	
Em certas situações você tem que dar o peixe mesmo pra pessoa ter força pra ir pescar	
a partir do momento que tem força, que tem energia muda imediatamente pra ir aprender a pescar	
Aqui no Instituto já houve ações para fazer isso que eu to te falando. A gente dá o peixe e depois ensinar a pescar.	
hoje são 28 projetos que nós temos. (RSE)	
mas é pequena, mas se tiver ao seu alcance ajude uma pessoa. Porque esse um com certeza vai ajudar muitas pessoas	
E assim se a gente está tendo a oportunidade de ajudar várias pessoas, ótimo! Mas cada tem a obrigação de ajudar pelo menos um	
Se não quiser ajudar gente, ajuda cachorro	
Eu pego cachorro na rua, trago pra cá e cuido, depois faço campanha de doação	
Faça a sua parte	
Uma outra coisa que a gente fez, por exemplo, nós tivemos focos com nossas atividades em 2 escolas públicas, nos bairros mais barra pesados de Cataguases, com crianças de famílias menos estruturadas	
É. A gente procura focar neles (bairros mais problemáticos).	
Falou que é de uma área social, uma história.	11
uma época que eu tive que fazer muito dinheiro para o trabalho. Então fez muita festa, muita coisa para poder dar continuidade e dirigir essa parte financeira também	
Eu trouxe o Evandro Castro Lima para desfilar 12 vezes sem me cobrar nada	
Tinha os bailes de carnaval no Rio com a apresentação das fantasias e o Evandro Castro Lima era sempre premiado nesses concursos de fantasias no Rio. Então após o carnaval do Rio ele vinha para Cataguases com toda a enturragem dele fazer desfile aqui para alegrar o povo do S.O.S.	
Ele só mandava buscar o carro, ia buscar as pessoas e trazia as pessoas para desfilar, tudo desfilantes dele. Pessoas que desfilavam no carnaval com outras fantasias vinham com ele também. Eu conseguir isso foi uma vitória viu, mas era muito amigo, uma boa pessoa, nunca me cobrou nada. Eu mandava buscar, mandava levar, dava um presente a ele, almoçava lá em casa.	
6 - A história da indústria têxtil aqui começou com a família Peixoto. O pai dela	
7 - Resolvi fundar então uma ONG	
8 - Eu fiz um prédio lá perto do centro de saúde com a ajuda da manufatura, da família e tudo	
9 - Lá nós fizemos um trabalho social com as amigas	
10 - Distribuição da cesta básica lá	
11 - Cestas eram todas dadas por nós, escrito S.O.S. Quando eles tinham condições entregavam a cesta de volta. Nós tínhamos também, quando chegava muito sujo, mandava tomar banho, dava uma roupinha mais nova.	
12 Tínhamos o dentista que atendia de graça e até hoje que ele passou a atender lá na creche	
10,16	
Tínhamos um médico muito bom Dr. Jânio Afonso de Sousa. Sua mulher fazia toda parte de farmácia e	

atendimento de graça.	
1 0,17 ganhámos muito remédio. Nós tínhamos até um salão com todas as estantes de remédio, a cama para consulta, tudo direitinho.	
1 0,03 fechamos essa parte	
16 - Já tinha acabado o check-in, já estava aposentado	
17 Organizamos com facilidade, porque a manufatura me ajudou muito, da parte de botar os funcionários lá para trabalhar nos prédios	
18 - passamos às crianças. Porque começamos da idade de 10 meses, 1 ano quando começa a andar, porque antes de andar é muito difícil, tem muito problema, até 7 anos	
19 A creche	
20 - Eu deixei tudo pronto. Uma área pública, porque naquela época o meu marido era prefeito e aqui era um terreno vazio jogado para lá à beira do rio que quando chovia tinha enchente. Eu já tive enchente a 1,80 m da creche	
21 Tem muita obra social aí, porque ele fazia a diferença. E eu que tinha que trabalhar na cidade. Eu fazia carreta de carros para adquirir mantimentos, dinheiro e tudo	
2 Fiz 15 festas de debutantes e 11 desfiles de carnaval	
23 Para creche	
2 Foi para não perder que foi um curso que foi fundado por quatro senhoras estrangeiras: curso de assistente social	
2 Desenvolvem teatro, exposições, artesanatos. Então eu acho bem interessante você ver para ter uma ideia de toda a ação social dentro da cidade. Aqui tem a Fundação Francisca Peixoto e a Fundação Romeu Botelho	
26 - tentar manter essa ajuda à creche	
27 - quando a gente vive numa sociedade a gente tem que fazer o bem	
28 - aqui nós fazemos parte dessa sociedade e nós vamos fazer o possível para ela.	
o conceito de responsabilidade social é o seguinte: eu acho que ninguém em sã consciência que seja uma pessoa equilibrada, pessoa que tem um mínimo gradual e mais inteligente.	2
Qualquer empresário consciente não é contra de maneira	
Criou-se, hoje a entidade a ETHOS, que é de responsabilidade social. O que a ETHOS faz, toma dinheiro das empresas para fazer benefício para a sociedade	3
contexto de ação social	
aspecto mais amplo da ação social.	
Formal, semente CEDRO é um programa.	
Talvez o programa de voluntariado	
todas as iniciativas que realizadas de forma isolada, convirjam para esse programa	
6 - hoje o maior programa é o "Minas pela paz". (RS?)	4
7 - Minas pela paz" é uma realidade. Até pela função dele seu um mecanismo para as empresas poderem consolidar suas ações sociais	
8 - No que diz respeito a defesa social, ele foi criado para que essas 10 empresas, não só elas mas outras empresas do Estado de Minas Gerais, tenham ali um canal de para as suas ações sociais relacionadas à defesa social.	
a fábrica não dá lucro	
0,05 Eu acho que é pelo social	
0,27 Eu falo assim, hotel e fábrica, um é dependente do outro. Nem o hotel pode parar nem a fábrica pode parar. Vai ficar o que? Um deserto a vila	6
0,31 Hoje a indústria têxtil tem uma parte social, mas a meu ver ela está comprometida,	7
0,05 educação, esporte, artesanato	
0,15 resíduos aqui, lá eles tem os teares manuais, eles fazem tapete com sobra de fio.	
0,22 eles pegam as sobras da indústria e lá eles desenvolvem a coleção deles. Mas tem feito tudo isso como uma forma de gerar renda	
0,10 Tem alguns projetos que recebem incentivos da Lei Fiscal	9
0,07 A empresa não vai se afastar. Ela está	
6 - 0,20 no início foi R\$1.000.000,00 que a gente dava por ano. Nós contamos em reduzir ele pela metade nos próximos 3 anos	

7 - 0,27 ele está desenvolvendo, tentando fazer renda lá mesmo. Por exemplo, desses resíduos, dessas coisas, eles fazem trabalhos manuais e tem pessoas que vendem	
8 - 0,24 Eles criaram lá agora que foi um sucesso danado. Uma bolsinha desse negócio de supermercado que está tendo no lugar do saco plástico	
9 - 0,16 são senhoras né e elas têm 50 na receita é delas. É a forma de estar remunerando, porque	
10 - 0,10 tem um foco no funcionário sim, mas ele foi além disso	
1 0,19 Tinha uma biblioteca municipal abandonada, Instituto abraçou a biblioteca, resgatou, restaurou os livros	
1 0,24 tem uma verba que vem da Confederação Mineira de Natação, a moça cobra. Tem outros alunos da sociedade que pagam e nós apoiamos o carente	
1 0,11 A gente indica alunos que vão e aí a gente paga pra esses alunos	
1 0,15 A empresa familiar ela é mais paternalista. Ela tem uma tendência assim e é verdade	
1 0,06 Isso dos próprios funcionários	
16 - 0,09 é interessante a história da empresa com a comunidade	
17 - 0,05 então tem passeio ciclista	
18 - 0,03 Sorteia bicicleta	
19 - 0,13 Chama o pessoal da comunidade pra despertar aí a preocupação com o fundo	
Ação voluntária	
Então lá nós fizemos um trabalho social com as amigas, uma turma boa de amigas, tinha médico também, tinha dentista, tudo montado lá direitinho e construímos esse	<u>11</u>
0,09 Quero aprender o que eu não aprendi na teoria	<u>6</u>
Ação integrada	
1 a gente já tem todo um sistema de gestão integrada, a gente pensa em vários aspectos.	<u>1</u>
negócio mesmo é ensinar a pescar	<u>10</u>
Ensinar a pescar em todos os sentidos	
Ação Isolada	
São ações isoladas,	<u>1</u>
0,05 Existia uma empresa de toda a família	<u>10</u>
0,04 as ações mesmo são isoladas	<u>11</u>
0,05	<u>12</u>

A gente tem uma coisa meio egoísta	
Associativismo Apoio mútuo)	
0,10 Tentamos e conseguimos estar juntos para ter força	<u>6</u>
0,12 Se fosse individual, acho que há mais competição, menos união	
0,21 A minha máquina parou, mas a sua está rodando, o que você vai fazer, vai roda minha máquina para mim não vai?	
0,14 E se fosse individual, Isso não vai ter condição, a máquina fica parada.	
0,12 Tenta inserir no povo, na comunidade o espírito de equipe.	
6 - 0,26 Se minha menina estiver subindo esse balanço e eu achar que a filha do vizinho vai machucar, eu falo: "Oh, desce daí, você vai machucar!"	
Carater local	
0,07 Cataguases uma cidade pequena, a família com posses,	<u>10</u>
0,06 Graças a Deus Cataguases teve uma família assim.	
0,03 Uma empresa familiar.	
0,04 Porque a cidade é pequena,	<u>11</u>
0,10 Essa inter-relação entre a empresa e a sociedade sempre foi uma constante	
0,04 Isso é em toda cidade de interior	
0,17 o que eu vejo lá de Seu Antônio, em Santa Bárbara onde eles tinham a fábrica, Silverinha lá era direto com os funcionários.	

<p>0,25 por que nascer Santa Bárbara debaixo de uma cachoeira? Porque na época o equipamento não existia nem motor elétrico, era só roda d'água, era transmissão mecânica.</p> <p>0,04 E por que foi Santa Bárbara?</p> <p>0,32 Um padre de Diamantina mandou essas pedrinhas para a coroa e a coroa falou nossa isso aqui é diamante e eles invadiram Diamantina, ela foi cercada e tornou-se uma cidade importantíssima no comércio, educação,</p> <p>0,27 Santa Bárbara era caminho, era pouso dos tropeiros. Os tropeiros saíram de Diamantina atravessaram a Serra do Espinhaço, parava em Santa Bárbara que tem uma água quente, nadavam ali</p> <p>0,38 surgiu Santa Bárbara. Foi uma coincidência de vários fatores, aquela comercialização de diamante, caindo essa comercialização, Diamantina já não produzia mais diamante e os tropeiros passaram para Grão Mogol isso dificultava e aí veio esse incentivo.</p> <p>6 - 0,15 As razões da fábrica está em funcionamento até hoje não é a indústria em si, é exatamente o lugar.</p> <p>7 - 0,19 nós dependemos do turismo que é uma atividade rentável e ela sustenta as pessoas ali, porque ela gera lá 97 empregos diretos</p> <p>8 - 0,27 tem o padeiro que vive de vender pão para eles, tem um barzinho, uma pizzaria tudo em função. Ela é mais uma fomentadora do turismo ali, por isso que ela está funcionando até hoje.</p> <p>9 - 0,11 a comunidade, quem mora lá está relacionado ou com o hotel ou com a fábrica</p> <p>10 - 0,15 Santa Bárbara que parece, eu acredito que seja, a única remanescente dessa formatação, desse modelo</p> <p>1 0,10 algumas indústrias têxteis começaram assim, formando comunidades.</p> <p>1 0,25 ela tem uma competitividade porque esta inserida aqui, onde você não tem o custo da energia, esta inserida aqui porque você tem o retorno da comunidade dessa forma.</p> <p>1 0,15 você está em um lugar onde "ali" é o centro, é diferente de você está em um lugar onde você é mais um.</p>	<p><u>12</u></p>
<p>0,06 todo o bairro de Santanense, a empresa arcava com tudo</p> <p>0,11 se você já era a maior empresa da cidade e é sempre considerada assim como uma empresa rica</p> <p>0,10 A Santanense quase que arcava com a Prefeitura do Local, ela tinha que fazer tudo</p> <p>0,03 Porque são cidades pequenas,</p> <p>0,04 cidade pequena, com poucos recursos,</p>	<p><u>2</u></p>
<p>0,13 o próprio caráter local das primeiras unidades de produção. Isso acabou definindo um pouco o perfil da própria empresa.</p> <p>0,21 Eu acho que de repente nasceu uma série de fatores. Se você tivesse-me perguntado se a CEDRO tivesse sido criada, tivesse sido fundada dentro de Belo Horizonte seria diferente? Talvez ou talvez não</p> <p>0,07 essa preocupação tem muito a ver com o isolamento lá nas comunidades</p>	<p><u>4</u></p>

<p>0,24 se isso reforçou o pensamento dos primeiros administradores da necessidade de você tratar, de você ter uma boa relação com a comunidade ou se esse pensamento já era preexistente ou foi só reforçado pelo fato do isolamento lá</p> <p>0,07 Essa questão de isolamento é o ponto inicial dessa preocupação.</p> <p>6 - 0,04 a fila maior dos homenageados de casa é lá</p> <p>7 - 0,08 Apesar de não ser a maior fábrica, a relação de maior tempo médio maior é lá</p> <p>8 - 0,22 O programa de voluntariado, as hortas são a materialização de um benefício para comunidade. O programa de doações, de atendimento a solicitação das comunidades. Tudo isso tem a ver com esse enfoque local</p> <p>9 - 0,21 É uma baita entidade, mas está fora do meu eixo. Eu vou privilegiar Caetanópolis. Eu vou privilegiar Pirapora. Eu vou privilegiar Sete Lagoas. Até Belo Horizonte fica em segundo plano nesse aspecto.</p>	
<p>0,23 Se a empresa perder alguma coisa, quem é que tem hoje vida sabe, que existe dois, quatro lugares iguais a esse aqui!</p> <p>0,23 não ficam sem vim dar uma caminhada aqui na vila, e as pessoas sentem a necessidade de conversar com as pessoas da vila</p> <p>0,24 sente a segurança no lugar, é bom, isso é crescimento, está todo mundo aprendendo uma coisa, eles estão aprendendo, nós estamos</p> <p>0,13 Ninguém vem aqui sem levar um pano de prato sem levar um pano de chão</p>	<u>6</u>
<p>0,18 Cidade pequena. Quer dizer, sabe que a maioria paga todo mês ali fielmente, não atrasa os pagamentos</p>	<u>9</u>
Código ética	
<p>0,11 Onde passaremos para ele toda a política da empresa, temos até afixada ali.</p>	<u>1</u>
<p>código de ética ele trouxe, ele é uma síntese de um conjunto de práticas, que nasceram na companhia e foram desenvolvidos ao longo dos anos</p> <p>0,13 Aqui traz o que são todos os valores da companhia que devem ser qualificados e as pessoas que estão aqui alinhadas com ele.</p>	<u>4</u>
<p>0,88 esta família cresceu sem ter uma estrutura administrativa mesmo, quem é da área de administração aprende isso. “Vamos estabelecer a visão, a missão da empresa, onde queremos chegar e passar para o funcionário e aqui é uma das coisas que tem de ser implantada,</p> <p>Está oculto, não tem aquela documentação</p> <p>0,33 É bem informal as coisas aqui, até essa forma de padronizar os documentos, padronizar processos,</p> <p>0,12 são medidas que precisam ser feitas.</p> <p>0,19 na contratação falta um pouco passar o que a empresa busca</p> <p>6 - no dia-a-dia que é repassado. É informalmente mesmo</p>	<u>8</u>
Comprometimento com a comunidade	
Preocupa com as sugestões e reclamações da sociedade	1
utilizar aquele produto ele dá um odor	
quando a gente recebe uma reclamação	

Fazemos todo um tratamento	
A questão de barulho também já aconteceu.	
uma máquina com problema em uma válvula.	
Então no bairro Santa Mariana cujo é um bairro próximo, o pessoal estava reclamando de barulho à noite.	
Quando eles reclamaram, nós tomamos todas as ações e resolvemos o problema.	
Nosso papel é divulgar nosso trabalho. Às vezes as pessoas reclamam por falta de informação	
São várias as ações que são tomadas	
mas estava um cheiro muito forte realmente na cidade	
tem as bactérias, uma bactéria come a outra, e se for uma carga muito grande de efluente, essas bactérias morrem. Então o cheiro, o odor realmente aumenta	
Ele não está poluindo aqui, mas polui a cidade. Pensamos também.	
Estamos lançando o desodorizador no ar, ele pega e reage com os gases, neutraliza. Você vê que tem uma fumaçinha saindo, ali é um produto químico que esta neutralizando o ar	
Nós tivemos algumas reclamações nas semanas passadas e tal. Chamamos o técnico, ele fará uma dosagem para misturar com o efluente que é outro produto, muito caro por sinal, investimento altíssimo para ver se conseguimos minimizar...	
Esse desconforto da população. Estamos sempre trabalhando para melhorar.	
Por isso o trabalho com crianças hoje é tão importante, porque o futuro esta nas mãos deles	
Foram pessoas que acumularam capital e tinham preocupação com a comunidade	
Isso você vai ouvir, um monte de pessoas que curaram depressão, que curaram não sei o que, que curaram uma série de coisas no Instituto.	10
Nosso foco é Cataguases. A comunidade de Cataguases.	
os funcionários da fábrica não tiveram interesse, vamos partir pra comunidade, vamos na APAE. Enfim, vamos trazer gente. Não vamos deixar essas bolsas livres entendeu	
A senhora me falou muito da ação social na comunidade.	
Dona Emília: Mais na comunidade.	
Mesmo sendo da fábrica é da sociedade	
Não, não era exclusivo.	
Como a creche é uma coisa independente, existe um convênio dela com as empresas para que os filhos dos operários possam freqüentar a creche.	11
tranquilidade para as mães que trabalham	
que nós exigimos também é que a mãe trabalhe. A mãe não pode estar a toa.	
A criança almoça, toma o café da manhã, lancha e janta. Ele sai resolvido. Então a mãe pode trabalhar fora, pode na hora de vir buscar a criança.	
A comunidade, quem mora lá está relacionado ou com o hotel ou com a fábrica.	
isso aproxima a própria população de lá com a cultura	
Promovemos uma grande feira onde a comunidade expõe os produtos, doce, artesanato, um pedaço de pau que ele acha bonito, então é tipo uma "feirona	12
iremos ter lá quatro dias no mês aulas de música, aulas de dança	
criamos e fortalecemos lá foi a associação comunitária.	
Para a associação comunitária a empresa dá uma ajuda de custo	
vamos trazer cursos específicos, queremos um curso de hortifrúti ,vamos trazer, estamos precisando de um curso de mecânico, vamos trazer, muito melhor do que ter uma escola abandonada lá.	
A escola foi ficando, ficando e virou um elefante branco. Os moradores, a maioria mandava os filhos estudarem fora.	
só de entrar na faculdade, já tem uma visão diferente, já ajuda a comunidade, tem outro tipo de opinião.	
O diferente lá, que eu acho, é que as pessoas são muito mais alegres do que qualquer outro lugar. É rindo a toa.	
o cemitério foi a empresa que fez, a Igreja,	
O colégio foi a empresa que fez... (...) o prédio de (...) foi a empresa que fez, a assistência odontológica... Tudo foi feito pela empresa no bairro.	2
O colégio mesmo que era empresa que sustentava, ela doou para o estado passou a ... A igreja, logicamente, tinha uma congressão de padres holandeses e ela passou aquilo para os padres. O Campo de futebol que é até da hoje da empresa mantém ainda,	
a vida da empresa na comunidade já foi bem maior. Com o passar dos anos ela foi diminuindo	
ela continua colaborando, se precisasse fazer uma praça de esportes, a Santanense doou o terreno todo para fazer terreno foi doado para isso,	
fechar uma fábrica numa cidade é uma coisa terrível, a gente procurou muito uma forma de amenizar isso	

conseguimos arranjar outras pessoas que quisessem montar alguma coisa ali e ajudamos, cedemos, doamos, e nós ajudamos muito durante um bom tempo lá, funcionando outras atividades nos prédios nossos	
todas essas questões que às vezes até o Estado não estava presente lá ainda, mas a fábrica tinha que estar presente e ainda suprir.	
a quantidade de pedidos que são freqüentemente atendidos, de doação, de participação, de parceria junto dessas comunidades é uma coisa muito frequente	
preocupação com essa questão da manutenção da comunidade	
a gente precisou fazer um ajuste na produção e a gente dispensou uma parte do efetivo. Esse pessoal que foi dispensado, a gente sustentou para eles durante um ano, está vencendo agora, o plano de saúde. E mesmo não trabalhando na companhia a gente bancou para eles o plano de saúde, para eles e para as famílias durante um ano. Especialmente em Pirapora teve um impacto que é difícil você quantificar isso é uma ação qualitativa.	
impacto social que teve da pessoa saber, tudo bem estou desempregado, vou ficar desempregado durante esse tempo, mas pelo menos a segurança de que se eu tiver uma emergência tenho médico	
esse pacote de desligamento que fizemos ano passado tinha a questão da Unimed que é o plano de saúde, o kit escolar que é para todos os filhos que foram dispensados naquela época e como o ano já estava em curso e elas já tinham recebido o kit escolar, todos receberam agora em janeiro de novo mesmo não estando na companhia, participação em resultados e garantimos para eles o retorno preferencial.	
Se cessar aquela atividade, desmonta. Desmonta a arrecadação da prefeitura, desmonta toda a injeção de dinheiro que você tem ali. Então a questão social passa como uma própria manutenção da saúde do negócio sem dúvida	
De ação junto à comunidade, tem toda a questão de parceria,	4
as instituições educacionais.	
A gente incentiva que os nossos funcionários, principalmente os mais graduados como os gerentes sejam membros dessas instituições. O que é uma forma de conhecermos a demanda dessa instituição e estar lá dentro atuando de forma a participar delas	
Todo programa de doação, a gente procura focar e canalizar todas as doações nossas para as comunidades em que estamos envolvidos	
Porque aqui vão estar as pessoas que vou estar beneficiando dizem respeito direta ou indiretamente a empresa.	
Tem essa política de direcionamento	
a horta de Pirapora fornece tanto para o restaurante da fábrica como pros hospitais e creches da cidade.	
Agora a gente está tratando da outra ponta que é da reinserção dos egressos do sistema prisional. Então essas empresas como ação social se comprometem a absorver egressos do sistema prisional	
Esse pool de empresas conseguiu junto ao governo, a gente formalizou os mecanismos, patrocinou isso, um subsídio para as empresas que recebem esses egressos, a gente disponibiliza as vagas, o Estado disponibiliza os egressos e a gente faz o casamento disso e administra 2 salários mínimos por 2 anos para cada egresso que a empresa contratar. A gente tem a meta de até o final desse ano são 300 egressos que a gente tem que ter dentro das empresas.	
uma empresa que teve uma autuação com área trabalhista. Então o Ministério público foi lá e autuou. Negociaram, negociaram e ela teria que fazer um ajustamento de conduta de um valor bastante significativo. Muito, muito alto. O que o Instituto apareceu no processo como alternativa. Ao invés de a empresa recolher esse dinheiro ao fundo do amparo ao trabalhador, ao FAT, o procurador do Estado de Minas Gerais concordou em que a empresa desenvolvesse um projeto de reintegração de egressos na cidade onde ela está localizada.	
às vezes abrem para a comunidade. Porque a comunidade já está instruída do que vai acontecer	
temos que ajudar às vezes, temos que dá apoio	
a gente adora quando tem casamento	
a comunidade entra. Minha esposa por exemplo “mexe” com salgados, quem fez o bolo da noiva foi minha esposa.	6
uma renda extra	
Precisa de um garçom, vamos contratar aqui o garçom	
É chamada a participar, um apoio	
tomar esse prédio para a associação comunitária, montar um centro cultural.	
não daqui da empresa, que quando precisa dá uma bolsa de 50,	
A maior parte dos funcionários é daqui próximo, outros não, então tem uma Kombi que faz um trajeto certo, passa e pega alguns.	8
ele trouxe Oscar Niemeyer para Cataguases. A casa dele é um projeto de Oscar Niemeyer. O problema é que o Oscar Niemeyer num era o que é o Oscar Niemeyer hoje. O Oscar Niemeyer estava iniciando a carreira dele, mas deixou marcas aqui em Cataguases.	
fazia o clube da cidade	
Giraram em torno da indústria. Ela que construiu tudo	
cinema, teatro. Tinha cinema, tinha clube social. Então vários projetos	

O colégio foi a empresa quem fez	9
Naturalmente que isso com o passar dos anos, a empresa lá vivendo as suas dificuldades todas, ela começou a deixar de dar verba pra isso	
a indústria que participava. Ela patrocinava	
Até que ela entrar em dificuldade e ai o pessoal começa a desfazer. O colégio foi doado ao Estado de Minas. O painel foi vendido por governo de São Paulo. O cinema lá, o prédio foi vendido pra uma pessoa que tinha uma maior rede de cinema aqui na região	
várias outras benfeitorias que tinha foram doadas pra municipalidade	
E um momento também de reflexão nossa enquanto empresário de certa forma retribuir à municipalidade de tudo aquilo que nós conquistamos aqui.	
Tem um trabalho com a 3ª idade é “Dona Chiquinha sempre jovem”	
São senhoras fazem dança, fazem canto	
depois entra o pessoal da comunidade que quer aprender teatro.	
a gente atende a comunidade.	
Nós tentamos dar apoio. Por exemplo, em Cataguases não tem Corpo de Bombeiros, então nós temos uma brigada aqui,	
Nesses momentos ai eles sedem essas pessoas pra gente, pra ajudar esse povo carente. Essa solidariedade (vamos dizer assim) sempre existiu.	
E o combate a incêndio na cidade também. Quando dava um incêndio ai, a brigada aqui que vai	
Essa solidariedade até que tem sim no município e isso é entre eles	
Mas a tecnologia já evoluiu. Já tem solução tanto é que nós estamos numa pequena cidade né.	
20 - 0,04 Hospital aqui do lado	
Comprometimento Empregado	
Os funcionários fizeram a visitação, eles foram lá conhecer a ETE, porque tinha muita gente que estava aqui e não conhecia a primeira ETE. E esse alguém reclamando da ETE, do odor, o funcionário falava “Realmente está fendendo”	<u>1</u>
o telechica focado só nos funcionários da empresa que é alfabetização, 1º e 2º grau.	<u>10</u>
2 - Eles tem prioridades em todos os projetos, não só os funcionários como os seus dependentes, pai, mãe, avó, filhos, eles tem prioridade sim	
Então vamos pegar as que não tem nada. Os funcionários continuam sendo prioridade	
Eles podem nos procurar por qualquer problema.	<u>11</u>
mesmo que ele consiga emprego fora na cidade, eu digo fora da empresa, a hora que você tem chance de retornar, ele gostaria. Muitos deles.	
você tem toda uma tradição, você tem um histórico de gestão, você tem um relacionamento com o funcionário, o tipo de trabalho e tudo. Esse pessoal realmente fazia o que gostava.	<u>12</u>
nós tiramos um pouco isso porque havia certo descontentamento.	
são bem mais abertas, mais livre e tudo mais e eu acredito que as pessoas hoje estão melhores.	<u>12</u>
Melhoramos a questão salarial, igualamos com a questão de fora, a questão do valor de mercado, é o mercado quem decide.	
Você disse que emprega 100 das pessoas da comunidade. E as pessoas que aposentaram como que elas ficam?	
Ele começa a ficar mais velho,o filho começa a crescer,este aposenta, já tem uma casa fora e fala: “Vou ficar morando na cidade, cuidar dos meus netos, que precisam de estudar,	
6 - temos dois casos lá que aposentaram,estão ocupando a casa pagam um aluguel	
7 - ,e nos pediram para pagar o aluguel,mais caro pois não tem vinculo,e eventualmente ajudam-nos.Então participam ativamente da vida da comunidade.São aposentados,tem casa fora,mas preferem morar lá porque não suportam morar fora.[.	
8 - não há desigualdade.	
9 - Tudo igualzinho.A única coisa diferente lá,são as cores das casas	
10 - por dentro as casa são mais ou menos iguais	
1 nós estamos transformando a antiga escola em centro de convivência,em conservatório,centro de treinamento.	
em vez de você ficar distribuindo verbinha ai para não sei o que, para pintura da catedral, criação da casa de pastoral, você focar na sua empresa. Melhorar a qualidade de vida do seu empregado. Ele tem casa?	<u>3</u>

<p>2 Porque eu vou dá dinheiro lá fora se o meu empregado não tem uma casa para morar.</p> <p>Se sobrar, mas primeiro o seu empregado, vamos valorizar o seu empregado. Nós estamos conseguindo muito isso. As empresas todas estão buscando isso.</p> <p>lá todos empregados moram numa casa da empresa</p> <p>Todos pagam uma taxa de habitação e nessa taxa de habitação esta incluído consumo de água,</p> <p>6 - A energia elétrica, o funcionário paga a sua conta. Antigamente quando eu cheguei lá era nós que fornecíamos energia elétrica também. Depois com a evolução chegou a cemig</p> <p>7 - A associação cristã é mundial, tem sede na Bélgica. ADCE</p> <p>8 - a filosofia</p> <p>9 - Tentar melhorar a qualidade de vida do funcionário.</p>	
<p>Disponibilizar água tratada para os trabalhadores, da obrigatoriedade de fazer os exames periódicos lá nem existia, mas teve uma época que, eu sei que isso causou um certo tumulto na época, o gerente da fábrica</p> <p>o gerente da fábrica. Ele detinha todo o poder de certa forma ele controlava ali e era responsável pela questão do seu trabalho, fornecer assistência, moradia, saúde</p> <p>mas no mínimo para poder sustentar a mão-de-obra necessária para poder funcionar</p> <p>Então forma essa mentalidade, ela passa muito pela questão de você ter um emprego, aí sua condição de vida vai melhorando, aí passa a ter essa necessidade de interação com a comunidade para você criar uma motivação pelo trabalho que vai além do salário, da remuneração</p> <p>a CEDRO é em disparada a que tem o melhor pacote benefício</p> <p>6 - tem o melhor plano de saúde de Minas Gerais disponível a todos os funcionários principalmente a custo zero. A gente distribui para os filhos dos funcionários kits escolar, brinquedo no Natal é uma tradição de mais de 30 anos para os meninos de 0 a 14 anos recebem lá o seu brinquedo no Natal.</p> <p>7 - A festa de Natal.</p> <p>8 - disponibiliza uma biblioteca e os meninos fazem reforço escolar.</p> <p>9 - umas 40 pessoas com bolsa de estudo da companhia. 40 funcionários</p> <p>10 - a companhia aporta recursos para eles poderem fazer isso, de outra forma eles não fariam.</p> <p>1 O funcionário nosso precisa, quebrou um dente tem um consultório lá dentro para ele. Tem um consultório para ele ir lá, senta e resolve</p> <p>1 o básico ele vai fazer.</p> <p>1 E a custo simbólico para os funcionários também</p> <p>1 Por R\$0,50 ele recebe um pacote que vai dar para semana inteira. O sacolão dele está feito já.</p>	<u>4</u>
<p>tinha 35 pessoas, hoje estamos com 20, mas destas 15 não mandamos ninguém embora.</p> <p>2 eu como exemplo, não tenho formação nenhuma, mas tenho 23 anos dentro dessa empresa,</p> <p>Tem o equipamento de segurança, tem o avental, tem bota, tem máscara é descartável.</p> <p>acidente de trabalho</p> <p>0,11</p> <p>geralmente é cortezinho, não gera afastamento e nada.</p> <p>6 - 0,33</p> <p>nós não temos problema com caldeira, não temos problema com este tipo de coisa! Temos manutenção, temos técnico, temos as pessoas que trabalha na máquina que tem curso,</p>	<u>6</u>
<p>0,19</p> <p>O trabalhador que saiu hoje da têxtil Nova Aliança,</p>	<u>7</u>

<p>0,50</p> <p>provavelmente acaba sendo contratado pela COTEMINAS. O que sai da COTEMINAS nós sempre encaminhamos para s têxtil de Nova Aliança.</p> <p>Só não foram readmitidos 29 funcionários da antiga têxtil PACULDINO. O restante todos foram recontratados.</p> <p>0,43</p> <p>à justiça do trabalho isso esta dando um retorno satisfatório tão grande as funcionários que você não tem nem idéia.</p> <p>0,53</p> <p>aconteceu um remanejamento. Parou-se uma parte da tecelagem, 250 teares e pegou os trabalhadores do setor de tecelagem e levou para o de fiação</p>	
<p>0,34</p> <p>Nós que trabalhamos aqui temos cesta básica, vale transporte, ginástica, plano de saúde, clube.</p> <p>0,38</p> <p>Eles escolhem se querem usar ou não o Clube SESI Minas. Tem uns que procuram e fazem a carteirinha, outros não.</p> <p>0,18</p> <p>Uma parte é contribuição deles e outra é pela empresa</p> <p>0,26</p> <p>o valor é bem pequeno em relação ao integral e para a família toda, um valor só</p> <p>0,45</p> <p>fizemos um acordo com o SESI, eles vieram aqui e fez tipo uma parada da saúde, falando sobre diabetes, colesterol, estas coisas todas.</p> <p>6 - 0,59</p> <p>esses benefícios, mas acredito que a própria empresa que deu mesmo! Não foi uma questão de teve uma reivindicação ou algo maior, é um cuidado da empresa de está ajudando mesmo.</p> <p>7 - 0,27</p> <p>na minha opinião, há muito a ser trabalhado ainda nesta área de recursos humanos.</p> <p>8 - 0,36</p> <p>Tem essa preocupação de esta alocando melhor as pessoas, às vezes não é tão eficiente, mas há preocupação!</p> <p>9 - 0,62</p> <p>Já teve tentativa de passar para outro cargo, porque sabe que a pessoa é competente, está sempre fazendo essa análise de capacidade mesmo da pessoa. Estamos constantemente buscando isso</p> <p>10 - 0,05</p> <p>cesta básica.</p> <p>1 0,33</p> <p>O custo da empresa é de uns R\$2. 500, 00 por mês e uns R\$50, 00 por funcionário, mais ou menos.</p> <p>1 0,16</p> <p>todos os benefícios que tem aqui elas também tem</p> <p>1 0,36</p> <p>quando precisamos do empregado sábado, domingo, e pagando-os esse horário, eles sempre estão dispostos.</p> <p>1 0,08</p>	<p><u>8</u></p>

tem uma remuneração extra	
1 0,18	
Mesmo assim é um sábado e um domingo que estão perdendo	
16 - 0,44	
E temos uma aceitabilidade muito grande em relação a isto. É bom que tem compromisso com a empresa, quando ela precisa estão lá.	
17 - 0,18	
Tem alguma participação na lucratividade da empresa?	
18 - 0,21	
Não chegou neste nível. Não, a empresa é de pequeno porte ainda.	
19 - 0,49	
Há muitas coisas aqui que dá para melhorar, acredito que até com o tratamento com o funcionário, na área de motivação há muito a ser trabalhado.	
20 - 0,15	
Tem plano de saúde. Atualmente é a Unimed.	
2 0,24	
O funcionário a empresa arca e o dependente é por conta do funcionário.	
2 0,45	
sempre quando tem um problema na família assim, eles buscam e nós tentamos ajuda com dinheiro e para cobrar divide mais para frente,	
2 0,07	
Creche não, ainda não	
2 0,25	
Eles tem acesso a um custo menor (calça de marca produzida na empresa).	
2 0,12	
Sim, divide, facilita para eles.	
26 - 0,30	
Tem peças que tem leves defeitos também e que é liberada para eles em um custo baixíssimo.	
27 - 0,16	
a caldeira é para tingimento, lavagem, vapor.	
28 - 0,13	
cuidado com os funcionários de máscaras	
29 - 0,18	
Às vezes não é bem aceito pelos funcionários, mas tem	
30 - 0,48	
nem um dos dois lugares é obrigado a usar máscara, é uma prevenção da empresa. Não é obrigatório, mas tem, o funcionário tem a disposição dele	
3 0,59	
na parte da lavanderia que tem o cuidado de usar duas máscaras que é produto químico então tem que ter cuidado. Os funcionário tem acesso, não aceitam muito, mas tem acesso.	
0,52	<u>9</u>

<p>A pessoa tem que saber ler e escrever. Então nós estabelecemos que todos (funcionários) tinham que ter 1º grau. Mas também num achava justo simplesmente trocar, mandar embora, tinha gente que tinha 20 anos ali no prático e conhecia muito bem o trabalho e aí resolvemos então dar o curso. Vamos</p> <p>0,45</p> <p>Mas foi duro. Chegamos a ter que mandar gente embora. Pessoal não acreditava não. Oh, se não fizer vai ser mandado embora. O sujeito matriculava, na chamada ele num ia. Muito difícil. Tivemos que contratar gente pra ensinar adulto, porque é diferente</p> <p>0,18</p> <p>que a gente tenta dar formação superior e proliferou muito esses cursos superior dentro da empresa.</p> <p>0,03</p> <p>A gente dá bolsa</p> <p>0,19</p> <p>se o curso dele tiver alinhado com a função dele aqui dentro da empresa a gente vai dar uma bolsa integral.</p> <p>6 - 0,13</p> <p>no ano de 2010 que começou em Cataguases, curso de Engenharia de Produção.</p> <p>7 - 0,05</p> <p>Então a gente tem incentivado</p> <p>8 - 0,13</p> <p>os 6 melhores classificados aí funcionários nosso, nós demos bolsa integral.</p> <p>9 - 0,13</p> <p>depois de uma determinada média a gente dá 50, depois 20 e assim vai.</p> <p>10 - 0,23</p> <p>temos exigido realmente que essas pessoas, por exemplo, de nível de supervisão, de nível médio aí tem que ter um curso superior</p> <p>1 0,09</p> <p>Tem que forçar essa turma, senão ele não estuda não</p> <p>1 0,21</p> <p>É essa relação. E eu estava te falando. Nós temos aqui um povo aqui que não deixa de ser responsabilidade da gente.</p> <p>1 0,19</p> <p>a maior dificuldade para administrar foi quando abriu em Cataguases a bendita Casas Bahia e Magazine Luiza.</p> <p>1 0,06</p> <p>Descontrolou a vida de todo mundo</p> <p>1 0,19</p> <p>Quando ele via já estava o salário dele todo preso. Esse é um desafio social, porque deu um desequilíbrio.</p> <p>16 - 0,07</p> <p>Essa cooperativa de crédito que fez tudo</p> <p>17 - 0,20</p> <p>Pagou a dívida de todos os funcionários, fez um pacote só. Acaba que a gente entra. Usa do nosso prestígio.</p> <p>18 - 0,12</p>	
--	--

<p>filosofia da empresa não demitir. José Neto É a última coisa.</p> <p>19 - 0,04</p> <p>1.500 funcionarios.</p> <p>20 - 0,20</p> <p>Ela recebe um diferencialzinho no salário pra compensar, porque é desgastante. O organismo da pessoa não agüenta.</p> <p>2 0,29</p> <p>Quem trabalha a noite, trabalha só a noite. É ruim no inicio, mas depois acostuma. Hoje se você perguntar uma pessoa na rua se quer esse serviço, ele num quer.</p> <p>2 0,28</p> <p>Mas a área de acabamento é muito quente, porque lá é vapor num tem jeito. Nós estamos fazendo até um trabalho lá pra melhorar o local onde o funcionário fica</p> <p>2 0,21</p> <p>Nós estamos criando uma ventilação forçada, negocio de água pra ver se melhora pra eles, porque é muito sofrimento.</p>	
Benefício filho empregado	
<p>0,07 Crianças recebem um reforço da faixa escolar,</p> <p>0,11 Tem a biblioteca onde eles vêm estudam e tem também as salas de treinamento</p> <p>0,20 Os meninos de até dez (10) ou onze (11) anos, não mais do que isso. É reforço e, além disso tem educação ambiental., mais reforço mesmo.</p> <p>0,09 Contratamos estagiários da Unimontes vêm aqui e dão aula.</p> <p>0,20 vamos à escola, os professores preenchem uma ficha com o conteúdo programático e quais são as dificuldades do aluno que faz aula aqui</p> <p>6 - 0,15 Seguimos o conteúdo de olho na dificuldade da criança que está aqui. Temos essa parceria com a escola.</p> <p>7 - 0,20 Tem que ser filho de funcionário. A gente divulga de 2ª a 8ª série. Nessa semana os pais vêm fazer a matricula e têm elogiado bastante</p> <p>8 - 0,24 o reforço ajudou bastante as crianças. Muitos alunos chegam aqui com dificuldade; no terceiro/quarto bimestre eles já têm dificuldades, e nós ajudamos a melhorarem.</p> <p>9 - 0,08 Aqui antes era só até a 5ª série, hoje tem até a 8ª .</p> <p>10 - 0,02 São oito turmas</p> <p>1 0,04 Temos ao todo 50 crianças</p> <p>1 0,16 o número de alunos é bem menor que na escola. Então os acompanhamos praticamente de forma individual.</p> <p>1 0,16 E o ensino é mais descontraído. De repente cresce uma facilidade maior de aprendizagem, pelo ambiente até,</p> <p>1 0,45 Agora estive ligando para os pais para avisar do projeto e os pais vinham fazer matricula e falavam: Nossa meu filho ficou muito feliz, já não via a hora de voltar para o projeto. Eles gostam muito, talvez seja por causa do ambiente que é uma fábrica e eles tem muita curiosidade para saber como funciona,</p>	1

<p>1 0,16 seguem as regras direitinho que passamos: são regras da fábrica: Não correr, Não gritar porque é perigoso.</p> <p>16 - 0,23 A fábrica disponibiliza o ônibus que traz os funcionários para buscá-los. Eles têm crachás para o motorista identificando-os. Usamos o ônibus da fábrica.</p> <p>17 - 0,17 Os pais não têm nenhum custo, a fábrica arca com tudo: transporte, material escolar, lanche para as crianças.</p> <p>18 - 0,08 O lanche também, e é mais gostoso do que o da escola!</p> <p>19 - 0,35 Esse é um ponto que mais fazem os pais se interessarem pelo projeto. Pais que vêm fazer matrícula e conversar conosco falam justamente isso. Apesar de ser apenas duas vezes na semana, são dois dias que eles vão trabalhar menos preocupados</p> <p>20 - 0,08 Saber que estão aqui é bem mais tranquilo para eles.</p> <p>2 0,11 Na aula incentivamos a levarem livros de literatura infantil para casa.</p> <p>2 0,31 Aproveitamos e conversamos com os pais para incentivá-los a ler. Já que estão levando pra casa, os pais devem incentivá-los perguntando sobre a obra, algo assim para estabelecermos uma parceria com a família.</p>	
<p>0,20 Era um visionário, era um socialista. O Tio Francisco já distribuía, o programa de participação no Brasil que agora é novidade ele já fazia isso na década de 40</p>	<u>10</u>
<p>0,34 alegam ter uma escola de alto nível, que atende um número grande de filhos de trabalhadores</p>	<u>7</u>
<p>0,13 se for filho de funcionário ganha a bolsa, faz capoeira, fez judô de graça</p>	<u>9</u>
Benefício empregado	
<p>1. - 0,10 Com isso, meu custo diminui muito, porque não tem 13º, não tem fundo de garantia</p> <p>0,07 É uma série de impostos que incorre quando você segue a CLT</p> <p>O turnover não é alto não?! Marcelo: Não, mas eu gostaria que fosse. Ontem mesmo...</p> <p>0,29 eu fui comunicado pela treinadora do Telechica que entrou aqui como telefonista, foi convidado pra ser gerente de recursos humanos em uma empresa alemã aqui da cidade. Isso pra mim é fantástico. Eu gostaria que tivesse mais turnover</p> <p>0,27 A gente paga em termos de Cataguases, os nossos salários são bem interessantes entendeu, são. E tem aquelas certas coisas, que por exemplo, a princípio não teria férias, mas a gente dá 30 dias de férias remunerada e tudo.</p>	<u>10</u>
<p>0,33 Mas como tem mais creche na cidade, fica dividido. Tem um bairro que tem uma creche e outro tem outra e eu sou central. Então eu integro a turma toda dos territórios mais próximos. Mas eles preferem mais porque nós temos uma estrutura melhor.</p> <p>0,11 Todos registrados. Não, aqui a parte trabalhista, todas elas, tudo é legalizado.</p>	<u>11</u>

<p>0,15</p> <p>o pessoal mesmo do escritório aqui, nota-se que eles têm um potencial, que ajuda, acusa. Até universitário mesmo.</p> <p>convênio com as universidades, escolas da cidade profissionalizantes. Já</p>	
<p>0,08</p> <p>a empresa tem um plano de saúde apesar da distância</p> <p>0,07</p> <p>Tem um dentista que vai lá três vezes por semana,</p> <p>0,07</p> <p>temos médicos que vão lá três vezes por semana,</p>	<p><u>12</u></p>
<p>0,16</p> <p>sempre preferiu pagar o valor para o empregado. Dava o valor de uma refeição em forma de ticket que ai ele gasta da maneira que ele quiser.</p> <p>a gente sempre buscou pagar melhor que os concorrentes</p> <p>hoje tem muitas empresas que têm a participação dos empregados no resultado das empresas</p>	<p><u>2</u></p>
<p>0,05</p> <p>a empresa oferece a estadia</p> <p>0,12</p> <p>se ela quiser ir nos eventos, o hotel faz um diferencial.</p> <p>0,09</p> <p>a empresa oferece um plano e saúde e um médico.</p> <p>0,03</p> <p>dos benefícios,</p> <p>0,12</p> <p>O que ele faz para um ele faz para todo, não tem diferencial.</p> <p>6 - 0,12</p> <p>veio para fábrica, pegou experiência e foi embora trabalhar.</p> <p>7 - 0,11</p> <p>maior orgulho dessa fábrica e treinar e mandar para lá.</p> <p>8 - 0,13</p> <p>tem cobrança mas, tem reivindicações, os anseios dos funcionários,</p> <p>9 - 0,13</p> <p>o aluguel não é de mercado não. Naquela casa minha eu pago, R\$ 77,00.</p> <p>10 - 0,36</p> <p>Já tivemos mais ajuda de custo, tínhamos o leite, que era da fazenda, cuja era da empresa, e ela fornecia um litro de leite a preço: o leite custa um real, eles vendiam a vinte centavos.</p> <p>1 0,17</p> <p>Hoje a gente não esta pagando tão barato, pelo que a gente ganha não está barato não.</p> <p>1 0,05</p> <p>Tem uma casinha sim.</p>	<p><u>6</u></p>

<p>1 0,18</p> <p>Apesar que hoje não estamos pagando tão barato pelo que a gente ganha, não está barato não!</p> <p>1 0,23</p> <p>Em relação a antigamente, anos atrás você pagaria se fosse hoje cinco reais, seis. Porque hoje você paga R\$ 80,00.</p> <p>1 0,09</p> <p>É 87 né, variando do tamanho da residência!</p> <p>16 - 0,13</p> <p>aumentou a renda, aumentou os custos, porque o aluguel só subindo</p>	
<p>0,10</p> <p>foi me dada à oportunidade</p> <p>0,81</p> <p>o trabalhador da categoria e diversos momentos difíceis e as perspectivas do trabalhador daquela época eram bem menores. Trabalhávamos, recebíamos o que tínhamos que receber ao final do mês e era a satisfação de todos</p> <p>0,29</p> <p>arrochar mais para onde? Ainda mais nessa área têxtil, recebemos já o mínimo,</p> <p>0,32</p> <p>alguns benefícios em cima, produção, outros benefícios adquiridos ao longo do tempo,</p> <p>0,28</p> <p>a agregar direitos para que a gente possa a melhorar um pouco a nossa vida.</p> <p>6 - 0,61</p> <p>you continua exercendo a mesma função, o efetuando a mesma atividade, mas a remuneração de 1995 parecia ser, olhe a diferença, muito mais valiosa do que a de hoje,</p> <p>7 - 0,09</p> <p>O poder de compra caiu.</p> <p>8 - 0,49</p> <p>isso para gente é pouco. De ante do que se vê falar do grupo COTEMINAS ela poderia ser muito mais solidária com o seu trabalhador.</p> <p>9 - 0,34</p> <p>eles têm um ticket diferenciado da nossa categoria, o ticket deles é um valor considerável,</p> <p>10 - 0,47</p> <p>Tem um plano de saúde excelente., a alimentação, tudo é muito diferenciado., tinha até a ginástica, eles estavam implantando,</p> <p>1 0,56</p> <p>o plano de saúde é excelente, o ticket deles é um valor bem maior, a alimentação deles é restaurante com alimentação bem balanceada e diferenciada.</p> <p>1 0,32</p> <p>os trabalhadores da COTEMINAS, eles se sentiam os mais distantes, os menos favorecidos</p> <p>1 0,10</p> <p>por uma igualdade na área</p> <p>1 0,36</p>	<p><u>7</u></p>

<p>todas as indústrias têxteis possam dar os mesmos benefícios, tratar o trabalhador da mesma forma,</p> <p>1 0,23 todo mundo crescendo junto, todo mundo tendo o mesmo direito.</p>	
<p>0,13</p> <p>todo projeto assim é, sempre a gente tentar levar primeiro os funcionários.</p> <p>criamos um grupo de teatro, fomos informar pro funcionário.</p> <p>0,18</p> <p>a forma da gente dar uma atenção um carinho especial para o nosso funcionário são essas oportunidades.</p> <p>0,05</p> <p>o Instituto tem funcionários</p> <p>0,18</p> <p>plano benefício de saúde com um convênio com a Unimed, nós temos refeitório, fornecemos alimentação</p> <p>6 - 0,06</p> <p>Damos além disso uma cesta básica</p> <p>7 - 0,23</p> <p>Temos um plano, um programa de previdência privada, a empresa aporta desde que o trabalhador aporte também e paga 10 do salário.</p> <p>8 - 0,15</p> <p>Tem uma cooperativa de crédito, onde os funcionários, eles próprios depotizaram né.</p> <p>9 - 0,28</p> <p>a gente aporta mensalmente um capital lá. Aquilo lá fica rendendo, como se fosse uma poupança. E quem estiver precisando ele pode ir lá e pegar emprestar.</p> <p>10 - 0,10</p> <p>A cooperativa de crédito é economia bruta dos funcionários.</p> <p>1 0,15</p> <p>Eles depositam. Quando ele sai, ele recebe todo aquele dinheiro que ele colocou.</p>	<u>9</u>
Festa fim de ano	
<p>0,05</p> <p>Todo final de ano tem aquela festa</p> <p>0,02</p> <p>o 1° de Maio</p> <p>formas de agradecer</p>	<u>12</u>
<p>0,06</p> <p>Nós temos a confraternização</p> <p>0,29</p> <p>you ganha um liquidificador, um ferro de passar roupa, uma panela de pressão, a empresa patrocina a confraternização dos funcionários e sorteia isso</p> <p>0,07</p> <p>Ela dá um churrasco, um tropeiro.</p>	<u>6</u>
Incentivo ao desenvolvimento do empregado	
<p>0,09</p> <p>estou até incentivando a eles fazerem esse serviço pra outras empresas</p> <p>0,13</p>	<u>10</u>

<p>Eu estou propondo a esses três que montem uma microempresa nessa área, porque eu já contratei os três</p> <p>0,20</p> <p>É essa mesmo. Entrou aqui minha querida estudando. Telefonista e estudando. Formou, fez pós-graduação e foi ser gerente de recursos humanos. Isso dá uma satisfação.</p> <p>0,05</p> <p>uma menina que era doutora palhaça aqui</p> <p>0,13</p> <p>amiga do Pet Adams foi pra Rússia ano passado a convite dele que ele viaja o mundo levando os palhaços.</p> <p>6 - 0,13</p> <p>outra menina que começou aqui como atriz de teatro de boneco e está fazendo Artes Cênicas em Ouro Preto.</p> <p>7 - 0,19</p> <p>No mundo 30 pessoas são selecionadas para fazer um curso com os melhores palhaços do mundo em Barcelona. Está indo agora. Vai ficar um mês em Barcelona.</p> <p>8 - 0,05</p> <p>estou incentivando a criar uma cooperativa.</p> <p>9 - 0,20</p> <p>Faz aqui dentro do Instituto a cooperativa de vocês. Fica muito mais barato. Vocês vão ganhar muito mais dinheiro pra vocês e pra mim fica muito mais fácil.</p> <p>10 - 0,31</p> <p>no final do ano tem o fundo que é de vocês e vocês vão decidir o que vão fazer. Vão ratiar entre vocês?! Vão em forma de 13º salário?! Vocês vão fazer um convênio com a UNIMED?! Vocês vão fazer convênio com não sei com quem, com farmácia, supermercado?!</p>	
<p>0,17</p> <p>damos maior incentivo, perder funcionários bom e tudo mais, se for para ele melhorar, nós damos um maior incentivo.</p> <p>0,17</p> <p>Tem muita gente que termina, a gente da uma forçada de barra nisso aí, tem muita gente fazendo faculdade, muita.</p> <p>0,07</p> <p>devo ter hoje umas doze pessoas na faculdade</p>	<u>12</u>
<p>0,13</p> <p>a modernização da cabeça humana é muito importante. Você tem que, uma coisa tem que andar paralela à outra.</p>	<u>21</u>
<p>0,25</p> <p>Tem pessoas que já fizeram e que estão fazendo. A empresa da um incentivo, porque a faculdade mais próxima é a de Buenópolis.</p>	<u>61</u>
<p>0,19</p> <p>lá não dá oportunidade para o trabalhador crescer.</p> <p>0,53</p> <p>eu cresci na indústria têxtil! Entrei sem sabe emendar uma linha, eu saí de lá sabendo mecher em todo parque industrial na área de produção.</p>	<u>7</u>
Participação nos lucros / festa empregados	
<p>0,16</p> <p>O Tio Francisco já distribuía, o programa de participação no Brasil que agora é novidade ele já fazia isso na década de 40 entendeu.</p>	<u>10</u>
<p>0,35</p> <p>existem várias maneiras de se falar que você tem participação nos lucros, se devolver aquilo com uma festa, um prêmio de produtividade ou uma coisa desse tipo.</p> <p>Essa é a participação nos lucros que tinha lá, em forma de premiação.</p> <p>0,08</p> <p>participação do lucro é uma coisa que sempre teve.</p> <p>0,11</p>	<u>12</u>

<p>A empresa cresceu, você melhorou, você está participando do resultado dela.</p> <p>0,08 você teria que pagar para o governo essa premiação.</p> <p>Isso trazia uma série de. .</p> <p>6 - 0,03 Ônus da empresa.</p>	
<p>0,15</p> <p>Tem complemento, tem a produção de acordo com o que se rendeu. Não é individual</p>	<u>6</u>
<p>0,25 Programa de participação no lucro e resultados da empresa. São 10 os resultados do lucro da empresa é distribuído entre os funcionários.</p> <p>0,25 eles tem meta a cumprir. A gente faz o nosso orçamento do ano e cada área já sabe o que eles têm que fazer para aquele orçamento acontecer</p> <p>0,18 Se aquilo lá que aquele lucro representa acontecer ele vai receber, se não acontecer ele não recebe</p>	<u>9</u>
Recrutamento pessoal	
<p>a questão que aqui não pode contratar funcionários, porque por ser um Instituto.</p> <p>0,13 Poder posso. Mas um funcionário aqui com CLT é caro, ele é o dobro. Aqui a folha de pagamento seria o dobro</p> <p>0,08 Os funcionários do Instituto são contratados via cooperativa.</p> <p>0,05 É uma cooperativa de prestação de serviço</p> <p>Instituto deve ter umas 65 pessoas, 65 funcionários. São todos dessa cooperativa.</p> <p>6 - 0,27 eu mantenho o olho-no-olho. Eu quando contrato falo a verdade: “Olha isso aqui é uma instituição social, você está sendo convidada para trabalhar aqui essas são as regras. Quer?” Em 10 anos eu tive 4 processos desses</p> <p>7 - 0,10 Aqui infelizmente é assim. Não é infelizmente não. Aqui só pode ser assim.</p> <p>8 - 0,13 O orçamento dobra. Então vamos ter que acabar com um monte de projeto. Então por isso que é cooperativa.</p>	<u>10</u>
Treinamento	
<p>0,12</p> <p>treinamento integral, fala de todos os itens e fala também da questão ambiental</p>	<u>1</u>
<p>0,01 Cursos.</p> <p>0,03 Tudo é projeto do Instituto.</p> <p>0,05 uma semana ou duas de treinamento interno</p>	<u>10</u>
<p>0,07 curso de técnico do SENAI, incentivo eles ir lá no Rio.</p> <p>2 vezes por ano a gente manda fazer curso técnico,</p>	<u>11</u>
<p>0,08 Hoje está tendo lá um treinamento de altíssimo nível.</p> <p>0,27 hoje constitui um custo em função de como a empresa está. A empresa que eu digo o grupo: o hotel com a fábrica. E a gente vai treinando, jogando gente no mercado treinado</p>	<u>12</u>
<p>0,12 não tem jeito você deixar de investir nessa área porque senão você não consegue os níveis de produtividade</p> <p>0,03</p>	<u>2</u>

<p>treinar bem a sua mão-de-obra</p> <p>0,11</p> <p>O tanto que a gente gasta na formação das pessoas tanto de baixo como de cima, em todas as áreas.</p> <p>O nível dos executivos, o nível dos técnicos, é o pessoal todo da empresa tem que investir nisso né. Não tem jeito.</p> <p>0,02</p> <p>O nível das pessoas</p> <p>6 - 0,04</p> <p>a empresa tem que investir nisso</p>	
<p>0,09</p> <p>a pessoa se capacita muito na indústria têxtil</p> <p>0,13</p> <p>Um bom mecânico de indústria têxtil, é bom mecânico de qualquer coisa.</p> <p>0,30</p> <p>ele cria uma habilidade, porque as máquinas são de precisão. Então ele vai criando uma habilidade tão grande dentro da indústria têxtil, que ele se capacita para tudo.</p> <p>a quantidade de treinamento que nós tínhamos aqui dentro, coisas que o Otoni implantou, treinamento, como é que troca uma coisa, quem compareceu, lista de presença. Prevenção de acidente de trabalho. Tudo tinha aula.</p>	<u>3</u>
<p>0,14</p> <p>Todo ano fazemos a CIPAT da empresa, é uma semana de vários movimentos.</p> <p>0,09</p> <p>informação de uma equipe de brigada de incêndio</p> <p>0,02</p> <p>dois cursos,</p> <p>0,08</p> <p>o gerente que é formado em técnico têxtil</p> <p>0,13</p> <p>dão alguns cursos de mais prioridade como: mecânica, eletroeletrônica</p>	<u>6</u>
<p>0,43</p> <p>área de treinamento, desenvolvimento de funcionário. Tanto na área de especialização dele quanto fora de lazer, é importante.</p> <p>0,30</p> <p>Tem alguns que não tem interesse nenhum em estudar, entretanto tem outros que já querem.</p> <p>0,29</p> <p>a empresa nao dá incentivo para estudar, por enquanto não. Eles não procuram também não.</p> <p>0,23</p> <p>A empresa tem até pessoas, eu conheço algumas, que a gente até ajuda.</p> <p>0,27</p> <p>Agora aqui dentro, esta iniciativa até por parte dos funcionários, não tem não.</p>	<u>8</u>

<p>6 - 0,08</p> <p>quando existe a demanda</p> <p>7 - 0,13</p> <p>Tentamos ajudar sim, da melhor forma!</p> <p>8 - 0,36</p> <p>Nem sempre é possível, às vezes achamos, mas o funcionário não responde por razão de talvez ter acomodado</p> <p>9 - 0,19</p> <p>tem muita gente mais velha aí que a acomodação é maior!</p> <p>10 - 0,58</p> <p>Nessa área que acho que falta, buscar outras capacidades deles. Porque de trabalhar mesmo a habilidade de cada um. Acho que não tem isso, você é costureira, só costura.</p>	
<p>0,08</p> <p>Para nosso funcionário esse curso é gratuito</p> <p>Reciclagens, treinamento</p>	<u>9</u>
Contrata deficiente	
<p>0,59</p> <p>várias pessoas são surdas e mudas. Tem essa abertura para deficiente auditivo. Antes tinha mais, mas há uns quatro funcionários deficientes auditivos, e em cargos diferentes.</p> <p>0,21</p> <p>Meu pai é surdo, então já dá uma abertura para outros entrarem</p> <p>0,49</p> <p>Já conhecem e sabem que tem, então vem a procura. Tem pessoas aqui que trabalham na Associação de Surdos de Montes Claros, então é bem conhecido,</p> <p>0,17</p> <p>Muitos funcionarios já sabem comunicar por sinais.</p> <p>foi feito cursos.</p> <p>6 - 0,19</p> <p>Já teve cursos aqui de libras para quem quisesse aprender.</p>	<u>8</u>
Decisão Individual	
<p>0,03</p> <p>a família toda apoiava</p> <p>0,03</p> <p>todos os irmãos apoiavam</p> <p>0,03</p> <p>Era a pessoa de frente</p> <p>0,05</p> <p>existia uma empresa de toda a família</p> <p>0,12</p> <p>eu então decidi criar o instituto começar a colocar em prática um pouco daquilo que eu pensava</p>	<u>10</u>
<p>0,06</p> <p>É via diretoria.</p> <p>0,11</p> <p>tomada de decisão aqui é vertical.</p>	<u>8</u>
Imagem da empresa	
<p>0,09</p> <p>é a imagem da empresa que está sendo levada em consideração</p>	<u>1</u>

<p>0,06 está sendo destruída e por aí vai.</p> <p>0,09 Essa questão do efluente é mais complicada exatamente por isso</p> <p>0,15 Nosso papel é trazer as pessoas aqui para conhecer o que a gente faz e elas se tornam multiplicadoras</p> <p>0,18 São pessoas formadoras de opinião que levam isso para sociedade, por isso que nós temos esse programa de visitas da ETE.</p> <p>6 - 0,18 chamamos a Unimontes, Unopar, já vieram várias faculdades para estar buscando essa informação e disseminar isso na sociedade</p> <p>7 - 0,11 O que a gente quer é mais do que nunca mostrar o que fazemos de positivo.</p> <p>8 - 0,13 divulgamos em rádio, panfletos, fazemos toda essa divulgação para o pessoal participar</p> <p>9 - 0,13 divulgarmos isso percebemos que reduziu significativamente a quantidade de reclamações.</p> <p>10 - 0,09 custo que não levamos em consideração porque reduz a reclamação</p> <p>1 0,22 aquela ação ali ela vai evitar contaminação do meio ambiente, vai evitar a questão da degradação da imagem também, isso é levado muito em consideração.</p> <p>1 0,12 se uma empresa faz uma coisa positiva, todo mundo fala “Nossa que empresa bacana</p> <p>1 0,19 se ela polui, nossa..., acho que não volta nunca mais sempre vai ficar aquela empresa fedorenta, aquela empresa que poluiu o rio.</p>	
<p>0,05 temos um lugar de evento, uma ruína</p> <p>0,24 a fábrica está transformando-a em um coliseu de eventos que é onde acontece eventos culturais festival de jazz onde levamos os grandes nomes do Jazz do Brasil,</p> <p>0,09 a finalidade dessas promoções, esses festivais é o marketing</p> <p>0,13 Nós estamos dando todo esse acabamento, essa perfumaria em volta de Santa Bárbara</p> <p>0,11 Tem esse lado de inserir a fábrica nesse cenário turístico que está lá.</p>	<u>12</u>
<p>0,08 a empresa gasta hoje em marketing, em visitas a feiras de modas</p>	<u>2</u>
<p>0,05 a empresa é muito conceituada.</p> <p>0,05 Não tivemos nenhum problema.</p> <p>0,08 A imagem da empresa dá a ele essas facilidades.</p>	<u>9</u>
Informação transparente	
<p>0,06 os próprios clientes têm conhecimento disso</p> <p>Colocamos muita coisa que fazemos no site</p>	<u>1</u>
0,13	<u>11</u>

Nós temos umas palestras com eles, de vez em quando. Porque a gente tem que se comunicar com eles,	
0,13 é tudo aberto. Eles sabem quanto que a empresa fatura, sabem quem são os clientes.	
0,13 Então agente monta isso junto. Hoje o 'cara' da expedição sabe quanto à empresa fatura	
0,32 Vamos fazer as contas todas juntas. Quanto é que está gastando. Eles sabem quanto está gastando de manutenção, quanto custa matéria-prima, quanto custa um funcionário, sabe o quanto ele custa para a empresa.	<u>12</u>
0,23 Você está custando tanto, tanto e tanto. Se você produzir menos do que isso, você está dando prejuízo tem que produzir mais, para sobrar um pouquinho.	
0,20 a empresa esta indo bem, nós ficamos sabendo, quando não esta também, nós ficamos sabendo do mesmo jeito;	
0,17 Em empresa pequena você vê, quando está descarregando caminhão, quando está saindo venda	<u>6</u>
Então participa de tudo	
Ação monitorada	
0,14 O coordenador do projeto vai ou eu. O menino vai morar, vai estudar. A escola nos manda boletim de presença.	<u>10</u>
0,05 Acompanhamos. Isso é um negócio muito sério.	
0,05 visitava e confirmar a autenticidade	<u>11</u>
0,03 Tudo era acompanhado	
0,29 O médico está indo lá e vai duas vezes por semana porque tem demanda para isso, e ele cobra, negocia com eles e nós nem tomamos conhecimento dos valores. O apoio e às vezes a orientação nossa	<u>12</u>
0,08 primeira mensuração se dá pela própria avaliação do clima institucional	
0,09 Acaba que as respostas que são dadas, e tem sido feito anualmente essa avaliação	
tudo bem as perguntas são dirigidas ao ambiente de trabalho, ao relacionamento empresa-empregado	
0,55 Eu não tenho a menor dúvida. Eu posso ter uma excelente relação aqui estritamente de trabalho, cumpro todas as minhas obrigações tudo certinho, mas se esse camarada tiver com algum problema em casa, a mulher dele está doente e ele não tem para quem recorrer, o filho não tem caderno para ir para escola, ele vai botar parte dessa responsabilidade ou vai trazer carga negativa para empresa. Então, boas respostas, um bom nível de resposta na pesquisa de clima é um indicador formal para isso, apesar de ser indireto.	<u>4</u>
0,08 O nível de adesão é um indicador. Os eventos do dia-a-dia é voluntariado.	
6 - 0,17 A quantidade de pessoas envolvidas nesses programas é um indicador. O nível de participação no dia V. A quantidade de pessoas envolvidas no dia V. É um indicativo	
7 - 0,04 o balanço social como indicador direto	
8 - 0,11 a avaliação pontual desses eventos, são uma forma de saber. A adesão aos eventos é um outro indicador	
Motivação de responsabilidade	
0,04 nossa empresa realmente polui	<u>1</u>

<p>0,21</p> <p>dos produtos que são utilizados na fabricação do tecido às vezes é enxofre ou outro produto que nós nem sabemos qual seria o impacto dele.</p> <p>0,04</p> <p>nós trabalhamos na preventiva</p> <p>0,21</p> <p>aquilo que já percebemos estar incomodando, tentamos resolver antes que reclamem. Mas se não conseguimos resolver antes, é tratar a reclamação.</p> <p>0,07</p> <p>A responsabilidade social já tem algum tempo</p> <p>6 - 0,04</p> <p>há quatro anos, já existe</p> <p>7 - 0,23</p> <p>Onde se sente mais odor é lá. Esse odor que incomoda de vez em quando. Porque quando o efluente bate, entra lá, prende o gás e acaba espalhando pela cidade.</p>	
<p>0,05</p> <p>nós temos aqui crianças problemáticas.</p> <p>0,19</p> <p>o programa de erradicação do trabalho infantil, eu trouxe pra cá. O Conselho tutelar de Cataguases, eu trouxe pra cá. O Bolsa Família, eu trouxe pra cá</p> <p>0,11</p> <p>dá um trabalho danada pra arrumar outro, tem que treinar, mas essa é a função nossa.</p>	<u>10</u>
<p>0,16</p> <p>Eu acho que a partir do momento que você faz parte da sociedade, alguma coisa você tem que dar de si para essa sociedade.</p> <p>0,05</p> <p>cada um faz da forma que acha melhor.</p> <p>0,21</p> <p>vou pegar o exemplo da mamãe aí e o próprio posicionamento e forma de ser do papai com o povo e tudo, a gente tenta dar continuidade a isso da melhor forma</p> <p>0,10</p> <p>quando a gente vive numa sociedade a gente tem que fazer o bem para ela.</p> <p>0,10</p> <p>nós fazemos parte dessa sociedade e nós vamos fazer o possível para ela.</p>	<u>11</u>
<p>0,03</p> <p>responsabilidade social</p> <p>0,02</p> <p>ninguém é contra.</p> <p>0,02</p> <p>é um caminho natural</p> <p>0,09</p> <p>tudo tem que ter suas limitações e tem que ter as formas de serem feitas.</p>	<u>2</u>

<p>0,08</p> <p>não pode ser assim de uma hora para outra. Querer fazer tudo de uma vez.</p> <p>6 - 0,14</p> <p>As coisas tem que ser aos poucos, à medida que a economia vai desenvolvendo, crescendo, você vai aumentando essas coisas.</p> <p>7 - 0,07</p> <p>o Brasil não está preparado ainda para esse tipo de coisa.</p> <p>8 - 0,19</p> <p>As coisas não podem ser assim, tem coisas que têm que ser feitas de acordo com que a economia vai crescendo, você não pode ir com sede demais ao pote. Não pode.</p> <p>9 - 0,13</p> <p>todo mundo é a favor das coisas, tudo nessa área aí, mas tem que ser de uma maneira gradual e mais inteligente.</p> <p>10 - 0,03</p> <p>essas coisas são gradativas.</p> <p>1 0,03</p> <p>tudo tem uma limitação</p>	
<p>0,63</p> <p>Nós tivemos na presidência da ABIT (Associação brasileira da indústria têxtil), o Paulo Scarp que hoje é o presidente da FIESP, O Paulo Scarp conseguiu melhorar um pouquinho isso. Ele conseguiu incentivar todo mundo de uma maneira que, a área do vestuário cedesse para as tecelagens que cedessem para as fiações até o produtor ter algum ganho.</p> <p>0,23</p> <p>grandes produtores que conseguem comprar insumos em conjunto mais barato e conseguiram vender seu produto também em conjunto.</p> <p>0,38</p> <p>uma moça muito difícil de trabalhar com ela. Ela já brigou com a Santanense, brigou com a Coteminas, brigou com quem esta tocando aqui a fiação, então ela já se indispôs, achando que está defendendo o empregado</p> <p>0,23</p> <p>compromisso que nós fizemos na época, que ele iria dá paos empregados que estavam sendo demitidos, e isso foi feito</p> <p>0,23</p> <p>levantando o clima organizacional dele. Levantando a necessidade de seus empregados, trabalhando com eles, aproximando deles.</p>	<p><u>3</u></p>
<p>0,17</p> <p>Criança para fazer visita só acima de seis anos. Não pode pegar em nada, você não sabe.</p> <p>0,19</p> <p>Aquele menino já tem mais, tem uns 19 anos. Só tem cara de novo, é Rodrigo, ele que tava na fiação.</p>	<p><u>6</u></p>
<p>0,41</p> <p>sistema de qualidade total, muito me admirou ainda não ter entrado na qualidade de responsabilidade social!</p>	<p><u>7</u></p>
<p>0,18</p> <p>virou de certa forma um moldinho das melhores empresas praticando as leis de responsabilidade social.</p> <p>0,30</p> <p>nós fomos além do que eles fizeram. Nossa intenção era realmente de desenvolver ou resgatar de certa forma um trabalho que a família sempre teve, junto a essa comunidade.</p> <p>0,55</p>	<p><u>9</u></p>

<p>Cataguases já tinha um movimento de vanguarda, modernismo de 22, e esse tio era um visionário, um sonhador, um apaixonado pelas artes e pela poesia. E ele com essas relações dele, ele acabou trazendo, realizando grandes movimentos em Cataguases com a criação do Colégio Cataguases, um projeto do Oscar Niemeyer</p> <p>0,32 Meu irmão, ele de formação é arquiteto, mas é um apaixonado também por esse tipo de trabalho. Resolve ai resgatar um pouco da história da família, da empresa nessas questões sociais</p> <p>0,22 Mas transcendemos a isso. Fomos além disso. Não atrás até da renúncia fiscal não, porque a nossa empresa ela é exportadora.</p> <p>6 - 0,21 a exportação ela gera crédito de ICMS. Você tem um incentivo ali por exportar. Nós praticamente não recolhemos o ICMS.</p> <p>7 - 0,03 Não era renúncia.</p> <p>8 - 0,05 A empresa arca com o custo lá.</p> <p>9 - 0,16 Então nós vamos pegar 30 dessa receita que vem do resíduo e vamos encaminhar ao Instituto</p> <p>10 - 0,29 Dava na época R\$ 1.000.000,00 por ano que a gente põe lá nos vários projetos do Instituto. Como é uma verba muito grande, nós resolvemos então criar uma estrutura.</p> <p>1 0,17 meu irmão era até diretor da fábrica e se desliga daqui e vai se dedicar exclusivamente a isso</p> <p>1 0,06 a gente faz um trabalho belíssimo</p> <p>1 0,34 Muito bonito o trabalho. Eu às vezes cobro um pouco do Marcelo porque ele saiu. Assim, você atira pra tudo quanto é lado, quer dizer, ele num tem um objetivo... “Ah, vamos abraçar a educação”.</p> <p>1 0,06 a base é isso: cultura e educação.</p> <p>1 0,30 Mas tem de tudo. Tem dança, tem capoeira, tem música. Mas tem um trabalho lá que eu acho mais bonito que é usando a informática, são em média 800 crianças por semana.</p> <p>16 - 0,09 convênio com todas as escolas públicas municipais.</p> <p>17 - 0,45 as professoras dão aulas e o menino vai pra lá pro Instituto e com a orientação de pessoas especializadas pra pesquisa na internet. Então é fantástico. Se você ver as crianças lá, aquilo é maravilha. Tem um programa hoje, tem um nome “lendo com o autor”</p> <p>18 - 0,44 O Instituto entra em contato com um desses autores infantis. Então eles desenvolvem um tema em cima do livro desse autor e as crianças vão ao longo do semestre trabalhando, lendo o livro, interpretando, fazendo vários trabalhos em cima daquilo.</p> <p>19 - 0,10 esse autor vem aqui e passa uns dois dias com as crianças</p> <p>20 - 0,32 As crianças criam personagens daquilo, bonecos, desenhos, e aquilo a criançada está lendo. Sem perceber eles vão lendo e recontam aquela história da forma que eles interpretaram.</p> <p>2 0,36 a intenção no início era ter um trabalho especial junto às famílias, o próprio funcionário e seus familiares, só que a carência da cidade acabou extrapolando e fomos além das fronteiras da empresa.</p> <p>2 0,26 Essas coisas que tem sido um tanto quando questionadas pelos acionistas. Está fugindo muito dos objetivos da questão da responsabilidade social.</p> <p>2 0,17 “Vamos cuidar de arquivo do judiciário?” Aí entra mais do lado do romantismo e do sentimentalismo</p>	
--	--

Ação coletiva	
0,21 época de certificação foi muito legal o envolvimento dos funcionários, tinha todas as campanhas também da empresa, de treinamento, mas em paralelo a gente fez campanha com os filhos dos funcionários.	<u>4</u>
Ação proativa	
0,03 nós estamos agindo antes 0,27 Não sei desses 200 meninos quantos iriam virar traficantes, por morarem aonde moram, por estarem envolvidos em um comunidade. O que eu estou querendo dizer, é que o Instituto tenta salvar. Nós pegamos antes de tudo isso. 0,08 estamos conseguindo que pessoas não fujam para outros caminhos.	<u>10</u>
0,05 em alguns momentos é de iniciativa da companhia	<u>4</u>
Apoio educação	
0,20 A vinda ao Instituto é em um período em que eles estão na escola. Vem um ônibus. Para essas duas escolas nós ganhamos um ônibus da Secretaria de Estado de Minas. 0,19 Da escola particular não tem não. Vem com transporte próprio, mas faz parte da grade. São várias classes e cada uma tem lá seu dia de vir ao Instituto. 0,13 a biblioteca pública municipal é aqui, no Instituto. Não tem um espaço adequado para montar a biblioteca. 0,20 Trouxemos tudo pra cá. Eles conseguiam uma disponibilidade de 5.000 títulos, sendo que tinha 30.000 guardados. Está tudo aqui. Os 30.000 estão aí disponíveis. 0,08 a gente separa o que é do Instituto e o que é da prefeitura	<u>10</u>
0,09 convênio com todas as escolas públicas municipais 0,45 as professoras dão aulas e o menino vai pra lá pro Instituto e com a orientação de pessoas especializadas pra pesquisa na internet. Então é fantástico. Se você ver as crianças lá, aquilo é maravilhoso. Tem um programa hoje, tem um nome “lendo com o autor” 0,43 O Instituto entra em contato com um desses autores infantis. Então eles desenvolvem um tema em cima do livro desse autor e as crianças vão ao longo do semestre trabalhando, lendo o livro, interpretando, fazendo vários trabalhos em cima daquilo 0,26 Numa ligação direta via e-mail com o autor interagindo com ele e no final do semestre esse autor vem aqui e passa uns dois dias com as crianças. 0,31 As crianças criam personagens daquilo, bonecos, desenhos, e aquilo a criança está lendo. Sem perceber eles vão lendo e recontam aquela história da forma que eles interpretaram 6 - 0,22 Então eles gostam de computador. Mas num é ensinar a mexer, operar com o computador. É usar como uma	<u>9</u>

<p>ferramenta de pesquisa.</p> <p>7 - 0,28</p> <p>o Instituto montou uma escola lá que chama TeleChica. Nós colocamos um programa aqui. Coisa de uns 5 anos atrás a gente num podia ter mais, tinha na favela</p> <p>8 - 0,14</p> <p>Num tinha mais condição de manter essa turma até mesmo pela evolução tecnológica</p> <p>9 - 0,05</p> <p>Fez um trabalho aí, evoluiu.</p> <p>10 - 0,15</p> <p>a base de informática no mundo é muito grande. A pessoa tem que saber ler e escrever.</p> <p>1 0,12</p> <p>nós estabelecemos que todos (funcionários) tinham que ter 1º grau</p> <p>1 0,09</p> <p>a gente tem o PAE (Programa de Auxílio à Educação</p> <p>1 0,19</p> <p>Tinha uma biblioteca municipal abandonada, Instituto abraçou a biblioteca, resgatou, restaurou os livros.</p> <p>1 0,20</p> <p>nós criamos uma biblioteca particular que funciona. Tem uma bibliotecária lá, ensina as pessoas lá a pesquisar</p>	
Apoio cultura	
<p>0,13</p> <p>Aqueles que gostam de dançar vão pra aula de dança, aqueles que gostam de música vão pra salas de música.</p> <p>Nós tivemos uma banda de música.</p> <p>0,03</p> <p>A prefeitura deixou acabar</p> <p>nós estamos resgatando a banda</p> <p>0,26</p> <p>O Tio Francisco teve que por no testamento e autorizou os filhos a vender um Trido, um Noviço Trido, um quadro que vale uma fortuna, criar um fundo e manter a casa do mesmo jeito. Não pode sair nada lá de dentro.</p> <p>6 - 0,58</p> <p>eu consigo verba sim pra recuperar essa casa toda, mas vocês tem que sair daí. Me dá a casa em comodado por 20 anos. Eu vou conseguir a verba agora. Ninguém vai por dinheiro pra vocês usarem. Ninguém vai restaurar essa casa, mobiliar, se vocês continuarem lá usando não. A comunidade tem que ter acesso né. A população, isso tem virar uma coisa pública. Aí eu vou levar todas as obras de arte que estão aqui, que era lá do colégio, que estão aqui comigo guardado.</p> <p>7 - 0,04</p> <p>montar um Museu de Belas Artes.</p> <p>8 - 0,04</p> <p>Nós temos um Museu de Belas Artes</p> <p>9 - 0,11</p> <p>tenho um centro de documentação histórica aqui e o acervo do judiciário está todo aí.</p>	<u>10</u>

0,07	<u>12</u>
O que agente tenta manter vivo são as tradições,	
0,05	
no âmbito cultural, a gente tem o próprio museu	<u>4</u>
A banda que tem uma orquestra é mantida pela companhia	
0,03	
o Teatro de bonecos	
0,11	
Eles tiveram um problema com a universidade federal, a UFMG	
0,27	
Nós tentamos a trazer eles pra cá. Disponibilizamos a área. Vieram vários bonecos pra cá. Na época vieram também os artistas que construíam os bonecos.	
a UFMG voltou atrás no projeto, levou de volta pra lá,	
0,44	
mas eles deixaram a semente aqui e hoje tem gente do instituto lá também. Foi uma semente que eles deixaram ai que germinou. Também foi uma banda de música resgatando também essa questão de banda de Cataguases, que antigamente tinha e hoje acabou.	
6 - 0,42	
O museu existe desde a minha época de criança: o Museu de Belas Artes. Tinha umas obras de arte que estavam ai guardas, esquecidas. Nós levamos, resgatamos o museu, recuperamos algumas obras. Contratamos uma restauradora de obra de arte.	
7 - 0,12	<u>9</u>
E aí começamos a ampliar, comprar obras pra aumentar esse acervo.	
8 - 0,38	
eles não tem onde por, então pra não ficar guardado estragando, a gente põe aqui dentro, que ao mesmo tempo em que está guardado, ele é vigiado aqui. Nós temos a vigilância aqui 24 horas e ficam expostas as obras.	
9 - 0,17	
Você vai em qualquer sala ai e está cheio de obra de arte. E são coisas do Museu de Belas Artes	
10 - 0,43	
A justiça aqui tinha uma papelada desde a época da fundação do Município, iam queimar aquilo tudo, porque não estava cabendo mais no fórum. Aí nós fomos lá abraçamos aquilo, contratamos um historiador, então ele está resgatando aquelas obras	
1 0,14	
Tem preciosidades fantásticas lá da história do Município e ia ser queimado.	
1 0,07	
A prefeitura não se interessou por aquilo.	
1 0,08	
As faculdades da região tudo vai pesquisar lá	
Apoio esporte	
0,07	<u>10</u>
temos projeto na área de esporte. Hoje nós temos 15 meninos	

<p>0,13</p> <p>meninos que foram jogar em Manchester, menino que nunca foi em Leopoldina, foi jogar em Manchester.</p> <p>0,09</p> <p>Um menino foi para Hong Kong outro dia. É fantástico. Que foi campeão.</p> <p>0,15</p> <p>É. Nós temos o projeto bola cheia, que é futebol. Temos uns 15 meninos. É fantástico isso e com acompanhamento jurídico.</p> <p>0,15</p> <p>tem uns que vão virar profissional ué. Teve um menino que foi vendido por R\$100 mil. É muito legal hein. Muito bacana.</p> <p>6 - 0,04</p> <p>temos futebol quase 200 crianças</p>	
<p>treina as crianças, adulto daqui com vôlei, peteca</p> <p>0,18</p> <p>quando chega nos dias que o hotel está muito cheio, ele traz o pessoal do hotel para disputar,</p>	<u>6</u>
<p>0,08</p> <p>tem um projeto lá “Bola Cheia” que é futebol.</p> <p>0,30</p> <p>Mas dá com a intenção, tem futebol sim , mas pra isso tem todo um trabalho social de escola, de acompanhamento e só participa do time se a nota estiver boa na escola.</p> <p>0,20</p> <p>É formação do caráter trabalha toda essa questão por trás do futebol. Não é revelar talentos, grandes jogadores</p> <p>0,37</p> <p>já tenham ex-alunos dessa escola já em times hoje como Vasco, Fluminense, porque o rapaz que ficou olhando é ex-jogador de futebol e tem lá suas relações com esse time, então ele vê algum menino que tem talento,</p> <p>0,05</p> <p>projeto “Tibum” que é natação</p> <p>6 - 0,03</p> <p>É capoeira. É judô</p>	<u>9</u>
Balanço social	
<p>0,05</p> <p>o próprio balanço social é um indicador formal.</p> <p>0,02</p> <p>modelo do IBASE</p> <p>0,05</p> <p>avaliação pontual dos eventos que a gente faz.</p> <p>0,03</p> <p>caminhada ecológica tava lá.</p> <p>0,03</p> <p>misto de social com ambiental.</p>	<u>4</u>
Parceria	

<p>Igreja Católica cedeu para nós</p> <p>0,07</p> <p>mais de 300 pessoas que participaram do evento</p> <p>parceria com a secretaria de meio ambiente, com as ONGS como ARPA e algumas ONGS de Pirapora</p> <p>0,09</p> <p>a Secretaria de Meio Ambiente e Infra-estrutura fornece- nos</p> <p>0,26</p> <p>Distribuímos essas mudas e paralelo a isso entregamos também um formulário para a pessoa preencher com os dados (nome, endereço) para verificar depois se realmente plantaram.</p>	<p><u>1</u></p>
<p>0,07</p> <p>São cursos do SENAI que a gente dá e ai o SENAI é parceiro</p> <p>0,05</p> <p>abrimos para outras empresas da cidade</p> <p>0,16</p> <p>Porque as empresas tem que dar escolaridade aos seus funcionários. Ao invés de você fazer sala na sua empresa, paga o Instituto.</p> <p>0,24</p> <p>Até com a prefeitura nós fizemos. A prefeitura cedia os professores, em contrapartida ela tinha 200 vagas e ela mandava ou o funcionário da prefeitura ou pessoas da comunidade que abdicava.</p> <p>0,41</p> <p>Em contrapartida procuramos uma escola particular para utilizar também as atividades, os espaços do Instituto, mas pagando. Falei com a diretora: “Olha, eu estou te convidando, mas vocês vão pagar o que a gente pode fazer?” E com isso promover até a convivência dessas crianças. Crianças da elite cataguasense com as crianças...</p> <p>6 - 0,31</p> <p>Eu falei isso com a diretora que a ideia é fazer renda para o Instituto sim. Se você topa vai estar ajudando a gente a manter essas 2 duas escolas sim e mais do que isso. Gostaria muito de ver essas crianças interagissem das atividades e conversassem.</p> <p>7 - 0,25</p> <p>tem uma moça ai que dava aula de piano na casa dela, tinha um outro que dava aula de bateria na casa dele, o outro dava aula de violão na casa dele, incomodava o vizinho não tinha espaço e nos procurou.</p> <p>8 - 0,11</p> <p>Você vem com seus alunos pagantes agora você vai me dar 10 bolsas. Eu não vou cobrar</p> <p>9 - 0,07</p> <p>Tem um cara aqui que é campeão brasileiro de jiu-jitsu,</p> <p>10 - 0,06</p> <p>Ele veio com os alunos pagantes, mas me dá bolsa</p> <p>1 0,07</p> <p>tem box, tem jiu-jitsu, caratê, takewondo, defesa pessoal</p> <p>1 0,15</p> <p>um convênio com um presídio aqui de Cataguases. O presídio fica no DM nosso. Nós doamos uma proporção para o presídio.</p>	<p><u>10</u></p>

<p>0,17</p> <p>o pároco da igreja que era o Monsenhor Sodento, ele facilitou a casa paroquial para que eu abrisse lá o salão de refeição.</p> <p>0,22</p> <p>7 anos já passa para as Irmãs, que também tem uma obra social muito boa na cidade, mas que é de parte escolar. Então eu tenho com elas muita amizade e elas comigo</p> <p>0,09</p> <p>Então quando completam 7 já passa tudo para lá para seguir o curso</p>	<p><u>11</u></p>
<p>0,17</p> <p>Não a gente que promove a associação também. A gente leva pela associação e, ela e a empresa acabam se misturando</p> <p>arrumar um cara' para você aqui! Eu pago isso, você paga aquilo.</p>	<p><u>12</u></p>
<p>0,16</p> <p>esses trabalhos inclusive na ABIT e a gente com os nossos sindicatos estaduais, a gente ajudou a ABIT a levar esse negócio para frente.</p> <p>0,03</p> <p>convênio com a prefeitura,</p>	<p><u>2</u></p>
<p>0,23</p> <p>Ajuda, tem que ter apoio pois indiretamente está sendo beneficiada, se não tivesse nada público, teria que ter da empresa</p> <p>0,19</p> <p>Antes o ônibus era da empresa e nós fundamos a associação dos moradores e fizemos vários convênios,</p> <p>0,16</p> <p>vamos no sindicato pedir prêmios, vamos nos fornecedores da empresa e pedimos prêmio</p> <p>0,03</p> <p>As duas juntas.</p> <p>0,12</p> <p>Alguns brindes e aí vamos no sindicato, vamos nos fornecedores</p>	<p><u>6</u></p>
<p>0,07</p> <p>foram desenvolvendo tantas parcerias.</p> <p>0,13</p> <p>Outras empresas começaram a apoiar alguns projetos também, fazer parcerias.</p> <p>0,12</p> <p>outras empresas começaram a desenvolver os seus próprios programas.</p> <p>0,26</p> <p>ele vai enxugar os projetos pra fazer caber dentro desse orçamento ou ele vai buscar. Em alguns casos já conseguimos passar pra outras empresas.</p> <p>Lei de Incentivo Fiscal,</p> <p>6 - 0,18</p> <p>outras empresas que pediram pra gente fazer. Então nós começamos também como uma forma de dar renda</p>	<p><u>9</u></p>

<p>7 - 0,17</p> <p>Instituto então criou parcerias com entidades de ensino como o SENAI e outras escolas técnicas.</p> <p>8 - 0,18</p> <p>se vai pra outras empresas ou alguém da comunidade ele tem uma taxa que é a forma dele estar mantendo</p> <p>9 - 0,37</p> <p>funciona lá dentro do Instituto. Esse aí é até interessante, porque não passa nem na prefeitura. O próprio governo... a prefeitura credenciou lá o próprio Instituto e o governo repassa essa verba direto pra lá.</p> <p>10 - 0,26</p> <p>um cara lá que tinha academia de judô, aí estava com dificuldade de pagar aluguel, o Marcelo arrumou uma sala pra ele. Aí tem essas contrapartidas</p>	
Participação empregados nos problemas	
<p>0,13</p> <p>perguntam o que fazer com tal resíduo, dão sugestões, se sentem importantes no processo</p> <p>dar sugestões, de dar ideias.</p> <p>0,08</p> <p>recebemos isso deles quando estiver pronto nós mostramos</p>	<u>1</u>
<p>0,23</p> <p>não chegou sexta, chegou domingo, eles vão-me chamar lá em casa. Ajudo a descarregar, eu mesmo não tenho preocupação.</p> <p>Querendo ou não você está dentro da, eu estou lá em casa num domingo,</p> <p>0,24</p> <p>Igual aqui tem carnaval, mas todo mundo trabalha normal, se coincidir de o feriado de uma turma cair no dia da festa eles vão</p> <p>0,27</p> <p>conhecemos a relação empresa funcionário, eu não vou pedir um salário de R\$ 2.000, 00 na empresa nunca. Eu não vou ter condições de pedir.</p>	<u>6</u>
<p>0,28</p> <p>com dois gerentes da linha de produção e busquei deles o que acham ser problemas,</p> <p>0,05</p> <p>Às vezes busca</p> <p>0,13</p> <p>não é contínuo, rotineiro da empresa,</p> <p>0,54</p> <p>tanto para o funcionário seria ouvido e isso é importante para ele, como para a empresa ouvi-los porque na realidade estão totalmente envolvidos no processo todo.</p> <p>0,31</p> <p>conhecem muito mais os problemas das limitações do que o chefe que não está ali todo momento.</p> <p>6 - 0,11</p> <p>O benefício é para os dois lados</p> <p>7 - 0,22</p> <p>Os funcionários estariam muito satisfeito em participar na decisão</p>	<u>8</u>

Planejamento	
<p>0,07</p> <p>Quando fazemos algum trabalho já pensamos em outro</p> <p>0,13</p> <p>futuramente pensamos na Ousis 18000 que é a parte da saúde e segurança do funcionário.</p>	<u>1</u>
<p>0,27</p> <p>tava no corredor eu e o Zé Neto e o meu tio que até então era vivo, faleceu a pouco tempo, a gente falava em começar a fazer uma coisa mais focada, esse prédio aqui parado, vamos criar uma fundação ou um instituto.</p> <p>Foi conversa de corredor mesmo. Que foi eu e o Zé conversando no corredor da fábrica vamos fazer, então tá começa.</p> <p>0,31</p> <p>isso já vinha de longa data, aquela coisa, ai resolvemos montar um foco. Vamos criar uma instituição e essa instituição então vai tomar a frente dessas questões sociais. Quando eu falo social, quer dizer, educação, saúde, não é assistencialismo não</p> <p>0,03</p> <p>Eu concordo plenamente.</p>	<u>10</u>
<p>Tinha o ABC da divisão da cesta</p> <p>0,22</p> <p>Distribuição de mantimentos em porte ABC conforme a família, um homem sozinho, um pobre, um pedinte ou um marido, a mulher e um filhinho ou uma família grande.</p>	<u>11</u>
Relação com fornecedores	
<p>0,17</p> <p>quando a gente vai cadastrar um novo fornecedor a gente manda uma carta falando quais requisitos que precisamos ter.</p> <p>0,07</p> <p>tem que ter: qualidade, agilidade e tudo aquilo</p> <p>0,22</p> <p>you utiliza produtos perigosos que vai contaminar o meio ambiente? Se sim o que você fará para trocar, para utilizar um produto ecologicamente correto?</p> <p>0,09</p> <p>ele tem que ter uma licença de operação de acordo com a lei.</p> <p>0,19</p> <p>a gente cobra do fornecedor, transportador, e até mesmo comprador de resíduos todo mundo tem que está com essa documentação ok</p> <p>6 - 0,22</p> <p>Agora quando vemos que a empresa é muito, não conseguimos outra que forneça aquele mesmo serviço, damos um prazo para que essa substituir o produto.</p> <p>7 - 0,29</p> <p>uma questão que está em negociação com nosso fornecedor, e já estamos pesquisando outras empresas, a partir do momento em que percebemos outra ecologicamente correta, opa vamos “pular” para lá.</p> <p>8 - 0,21</p> <p>antigamente a gente usava aqui na Cedro estopa, capa de fardo que gera dos fardos de algodão para fazer a limpeza nas manutenções das máquinas.</p>	<u>1</u>

<p>9 - 0,30</p> <p>Ao em vez de utilizar essa capa de fardo, nós contratamos uma empresa que fornece para gente toalha industrial. Essa toalha é lavada e volta de novo para o processo. É um resíduo que deixou de gerar.</p> <p>10 - 0,18</p> <p>uma empresa que tem certificação ambiental, licença de operação, tudo certinho e evita essa questão de geração de resíduos.</p> <p>1 0,16</p> <p>Toda transportadora que entra na empresa é feita um check list, onde verifica vazamento de óleo, fumaça preta</p> <p>1 0,34</p> <p>os parâmetros, se estiver acima daquilo ali, eles vão emitir uma carta de notificação e aquele motorista vai levar uma carta para o responsável na transportadora, na terceira vez que ele chagar com esse problema, ele não vai entrar.</p> <p>1 0,20</p> <p>vazamento de óleo ainda acontece, mas colocamos uma lona em baixo par reter, mas se acontecer a terceira vez o caminhão também não entra.</p> <p>1 0,20</p> <p>Depois disso várias ações já surgiram. Eles tiraram o caminhão da frota, implantaram uma contenção fixa, mesmo se vazarem eles limpam.</p>	
<p>0,19</p> <p>essa situação que nós passamos que tivemos que enxugar bastante, a grande maioria dos fornecedores continuaram fornecendo sem questionar nada.</p> <p>0,01</p> <p>Alguns até</p> <p>0,15</p> <p>manda produto ai, deixa em consignação, paga o que usar, a gente manda o relatório nem vem conferir nem nada.</p>	<u>11</u>
<p>0,13</p> <p>Quando a gente paga a gente tira ótimo. Quando a gente atrasa eles morrem de raiva.</p> <p>0,20</p> <p>temos o produto químico, quem nos fornece, quem nos atende, que um representante (uma relação de amizade porque é um antigo conhecido)</p> <p>0,16</p> <p>peça de reposição essa assistência técnica nós não temos problema com ele e também não temos diferencial</p>	<u>12</u>
<p>0,55</p> <p>Em volta delas tem mais 500 malharias aqui em Minas Gerais, Blumenau, Santa Catarina QUASE todas mal, porque eles produzem a malha crua, tem que mandar acabar em um lugar, tem que mandar confeccionar em outro, tem que não sei o que. Então todas compram o fio de terceiros e todas são inadimplentes.</p>	<u>3</u>
<p>O principal insumo nosso é o algodão</p> <p>0,11</p> <p>do ponto de vista dos fornecedores, principalmente da questão ambiental, a regulamentação se dá pela 14.000</p> <p>0,13</p> <p>Do ponto de vista dos fornecedores na questão ambiental, toda a questão das normas está atualizada pelo que a ISO pede</p> <p>0,16</p>	<u>4</u>

<p>fornecedor de algodão, fornecedor de produtos químicos, não me causa grandes problemas tanto do ponto de vista social como do ponto de vista ambiental</p> <p>0,08</p> <p>o algodão é algo que do ponto de vista ambiental tem impacto quase nulo</p> <p>6 - 0,06</p> <p>a parte dos produtos químicos é extremamente controlada</p> <p>7 - 0,07</p> <p>Você não compra um corante para o índico num bazar da esquina.</p> <p>8 - 0,31</p> <p>são empresas de porte que não podem se dar o luxo também de ter o seu nome colocado ao sabor do vento. Eles têm uma necessidade de ter pré-requisitos muito bem estabelecidos que a própria legislação ambiental não depende de mim para poder ir na fiscalização em cima deles, ela vai direto.</p> <p>9 - 0,06</p> <p>O químico é uma atividade pesada para a industrial ambiental</p> <p>10 - 0,15</p> <p>fornecedores são regidos pelo código de ética também tanto pela parte de gestão ambiental como pela parte de comportamento pelo código de ética.</p>	
<p>0,66</p> <p>E o relacionamento é assim fornecedor e comprador, não há uma aproximação, uma parceria. É bem distante. Até porque é bem distante dos pólos, a maiorinha são de São Paulo, Belo Horizonte,</p>	<u>8</u>
<p>Nós tínhamos certificação nessas normas ISO 9.000, as outras, a ISO 14.000.</p> <p>0,23</p> <p>a gente tem. Tem que seguir aqueles padrões todos. Agora eu vou confessar a você, fazer uma vigilância, a gente põe nos contratos,</p> <p>0,17</p> <p>tem uma cláusula envolvendo o trabalho infantil, tem o compromisso com o meio ambiente e tal.</p> <p>0,11</p> <p>nós vamos lá fiscalizar e olhar, se aquilo está participando não</p> <p>tem alguns cuidados.</p> <p>6 - 0,25</p> <p>inclusive fornecedores que sabem do nosso trabalho e que às vezes tem o próprio trabalho e a gente procura desenvolver algumas parcerias.</p>	<u>9</u>
Relação com o concorrente	
<p>0,21</p> <p>Porque é utilização do produto químico e eles usam mais é carvão, então eles alegam que não poluem. Tem sempre essa rixa entre fábricas.</p> <p>0,15</p> <p>Nós podemos estar verificando futuramente o que podemos fazer em conjunto para sanar esse problema</p> <p>0,05</p> <p>eles pensam na questão do funcionário</p> <p>0,09</p> <p>Eles nem pensam em implantar a 14001 que é Gestão Ambiental.</p> <p>0,11</p> <p>pensam muito mais por essa ótica de qualidade e da segurança do funcionário</p> <p>6 - 0,09</p> <p>Já não sei se eles estão muito preocupados com a sociedade.</p>	<u>1</u>
<p>0,35</p> <p>Muitas empresas às vezes deixam de fazer esses projetos porque não sabem como montar, e é complexo. Como</p>	<u>10</u>

apresentar um projeto. É complexo. O contador não sabe como prestar conta. Eu estou propondo a esses três que montem uma microempresa nessa área, porque eu já contratei os três	
<p>0,24</p> <p>É impossível não acontecer isso, mas pelo menos existe uma <u>ética</u> entre as empresas aí que <u>não roubam funcionários</u>. Você pode perder funcionário, mas não um tirar do outro.</p> <p>0,03</p> <p>Uma relação saudável.</p> <p>0,34</p> <p>Acho que isso foi até o jeito de ser, de como montou a Paculdino lá. O grupo também tem esse tipo relacionamento lá com a turma. Acho que isso quando nos conhecemos, muito nos aproximou até. Hoje a gente tem uma boa amizade lá com Seu Antônio, João.</p>	<u>11</u>
<p>0,18</p> <p>nós concorremos com subprodutos de muitas empresas, então nosso produto concorre com subprodutos de outras empresas.</p> <p>0,24</p> <p>os outros concorrentes trabalham muito na informalidade, nós não temos nenhum funcionário que não é registrado, são sindicalizados e isso dificulta um pouco.</p> <p>0,08</p> <p>O que nos compensa é ter esse diferencial da energia.</p> <p>0,08</p> <p>China não existe pano de prato para você exportar.</p> <p>nisso aí você tem razão. Foi uma boa observação sua, de que é difícil achar concorrente.</p> <p>6 - 0,05</p> <p>Devido ao baixo valor agregado</p> <p>7 - 0,08</p> <p>a gente estava analisando as dificuldades da Coteminas</p> <p>8 - 0,27</p> <p>Nós rezamos para ela todos os dias. Porque ela tem subprodutos que nos interessa, a gente processa os subprodutos da Coteminas, algum lote defeituoso, tudo isso a gente fica de olho</p>	<u>12</u>
<p>Não existe setor mais competitivo do que o setor têxtil. São centenas, milhares de fábricas se digladiando no mercado</p> <p>0,07</p> <p>o setor nesse aspecto é muito salutar em termos de concorrência</p> <p>É muito difícil você ter uma concorrência externa no nível de abertura que o Brasil tem</p> <p>0,09</p> <p>no algodão a gente tem condições de concorrer com os chineses, mais condições.</p> <p>0,11</p> <p>No sintético a gente não tem. Porque a gente tem uma indústria petroquímica ainda muito no início</p> <p>6 - 0,05</p> <p>o salário da China já sabe que é baixo.</p>	<u>2</u>

<p>7 - 0,10</p> <p>O salário mínimo no Brasil também não é alto, mas dos chineses é mais barato ainda</p> <p>8 - 0,06</p> <p>não é o custo do salário até que faz a diferença.</p> <p>9 - 0,06</p> <p>na China eles não se preocupam com o meio ambiente.</p> <p>10 - 0,16</p> <p>A Santista fazia isso para eles, então a gente que ia entrar tinha que fazer da mesma forma então isso passou a ter um estreitamento maior</p> <p>1 0,10</p> <p>a gente convive muito bem, tem a Cachoeira concorrente nossa que nos damos muito bem, o</p> <p>1 0,16</p> <p>e gente faz trabalho conjunto. Esse trabalho mesmo dos uniformes profissionais, ele, a ABIT fez que a gente participou ativamente de tudo,</p> <p>1 0,11</p> <p>Esses setores que empregam muita mão-de-obra, são setores que os chineses são muito atuantes</p>	
<p>0,15</p> <p>O fio chinês é mais barato que o algodão. Não tem jeito de se fazer fio no Brasil.</p> <p>0,07</p> <p>É caríssimo você fazer fio no Brasil.</p> <p>a concorrência aproveita muito disso, pega o capacitado, não precisa treinar.</p>	<p><u>3</u></p>
<p>1,15</p> <p>eles estão repassando o produto num preço menor porque é uma grande indústria, tem outras unidades que compensa a perda por exemplo a daqui de Montes Claros e nova aliança nesse meio termo. Eles encontram um problema muito grande, não poder diminuir o seu preço e com isso um estoque muito grande no galpão.</p> <p>0,87</p> <p>a qualquer momento a empresa possa vir a fechar. Pelo fato dessa dificuldade. A COTEMINAS tem o domínio do mercado e a Nova Aliança sufoca, que é uma pequena empresa que não pode reduzir o valor do seu produto tão quanto a COTEMINAS</p> <p>0,49</p> <p>o fechamento dela, pelo fato de ter um estoque muito grande o mercado está muito difícil e a COTEMINAS diminuiu o preço do produto.</p> <p>0,43</p> <p>a COTEMINAS é a maior. Tem o domínio, ela não que imaginar que a pequena fiação de Nova Aliança precisa sobreviver;</p> <p>0,33</p> <p>Santanense sobrevive pois além de ser do grupo, tem um mercado diferenciado da Coteminas,</p> <p>6 - 0,32</p> <p>e mesma concorrência que tem COTEMINAS é Nova Aliança, que é a venda do produto acabado</p> <p>7 - 0,34</p> <p>quem esta nessa linha de competição e de confronto é a têxtil de Nova Aliança e a COTEMINAS.</p> <p>8 - 0,22</p>	<p><u>7</u></p>

a COTEMINAS com certeza irá engolir a têxtil Nova Aliança.	
<p>0,29</p> <p>Mas não para ocupar todo esse espaço que foi deixado. Sofreu muito a indústria têxtil de uma forma geral e vem sofrendo e ela vai sofrer mais e vai continuar sofrendo</p> <p>0,35</p> <p>A realidade da Ásia e mais especificamente a China e a Índia realmente tem trazido transtorno. Eles conseguem colocar aqui um tecido 30 mais barato do que o nosso colocado aqui, com frete, com tudo</p> <p>0,15</p> <p>fazer um produto com maior valor agregado que a China e a Índia não conseguem fazer</p> <p>0,15</p> <p>nós tivemos outras oportunidades aí que de certa forma ocupamos esses espaços aí.</p>	9
Relação com o Estado	
<p>Eu acho um absurdo um caminhão viajar com carga e ter escolta armada</p> <p>A rede pública de ensino aceitar cadeirante nas escolas públicas. Foi aqui o projeto do Estado, tem que incluir, tudo bem preparar os professores para receber esses alunos e coisa e tal. Tudo muito bonito, treinamento. Aí cadê as rampas? Foi o que eu cobreí das prefeituras pelos menos vocês fazem as rampas das escolas, porque são escolas antigas e só tem escada né. Como o cadeirante vai entrar na escola.</p> <p>Estado ele toma essa série de cuidados porque tem muita falcaturia.</p> <p>Muita bandalheira. Desvio de dinheiro público. Então o negócio é moralizar.</p> <p>continuou a biblioteca, porque até então eles não tem um espaço adequado para alugar.</p> <p>Existe convênios com o INSS. A pessoa afasta e o INSS assume</p>	10
<p>Meu marido foi prefeito duas vezes aqui nessa cidade</p> <p>Meu marido era uma pessoa muito especial, muito querida aqui na cidade. Foi prefeito duas vezes.</p> <p>Não podia sair mais, porque dá para outras e para gente</p> <p>Tem muita obra social aí, porque ele fazia a diferença</p> <p>O pai dela foi deputado federal. E meu pai ter sido prefeito por duas vezes, nós nunca usamos a política. Nunca dependemos da política.</p> <p>Veja bem, eles estão em Belo Horizonte muito mais próximo. Nós estamos aqui já meio distantes.</p> <p>Primeiro porque aqui é mais próximo do Rio do que Minas, depois tinha asfalto para o Rio e não tinha para Belo Horizonte</p> <p>quando aperta no Rio, o pessoal acaba saindo mesmo pela Rio-Bahia e costuma chegar até aqui. Não é muito e violência hoje você tem em tudo quanto é lugar.</p> <p>a responsabilidade social, compete ao governo</p> <p>Nós temos toda uma legislação, uma constituição, que diz que a gente tem um monte de direito que não são observados pelo governo. Se o governo tivesse realmente tomando conta da parte dele, o que a gente paga de imposto revertendo para isso, eu acho que todo mundo viveria muito melhor Agora, o que falta aqui no Brasil, a responsabilidade social, para mim é você parar de corromper e se corrompido, de roubar, porque aí você tem o dinheiro para que</p> <p>o que falta no país hoje para mim é educação</p> <p>Você vê bala perdida em todo lugar. É rara a cidade que você chega, você vê um balconista que teve um treinamento para lhe atender</p> <p>Se você for depender do Sistema Único de Saúde, você precisa de uma cirurgia de urgência, eles vão agendar para daqui a 6 meses</p> <p>todo dia você, um desfalque novo aqui nesse país. Isso daí que eu acho que o governo tinha que ser sério</p> <p>.</p>	11
<p>Esse negócio de fechar paraíso fiscal, eu acho que esse dinheiro vai ter que voltar para dentro</p> <p>Fechou a escola esse ano</p> <p>A escola é do estado, eles fecharam-na</p>	12
<p>a coisa era fazer parcelado e simplesmente o Collor acelerou.</p> <p>foi precipitado foi. Foi muito rápido</p> <p>os prefeitos nunca fizeram nada pelo bairro</p> <p>não justificava a empresa, porque tem órgãos específicos que atuam bem melhor que a empresa, então porque que a empresa vai se envolver com isso.</p> <p>A parte de dentista, médicos, a empresa tem médicos, mas muita coisa passou para outros órgãos.</p> <p>o nosso relacionamento com o governo é difícil.</p> <p>o governo eu acho que ajuda muito pouco,</p> <p>nós estamos deixando de vender e a China está vendendo lá.</p> <p>Isso aí é um princípio do fim do Mercosul.</p> <p>Não tem cabimento um país membro como a Argentina, membro do Mercosul, deixar de comprar do Brasil para comprar da China.</p> <p>não quer tomar uma medida necessária contra a Argentina. E é uma questão de política externa do Brasil.</p>	2

o nosso relacionamento com o executivo deixa muito a desejar.	
o Estado é um grande empregador. O Estado não desemprega ninguém.	
O salário mínimo teve seu acréscimo. O salário mínimo tem um peso bruto na economia	
Tudo que o governo quer, ele inventa um monte de coisas e manda você encher os papéis. Olha o tanto de papel em minha mesa, que eu ainda não consegui ver, e estou atoa. Não dou conta, porque a quantidade de papel para você preencher para o governo é uma loucura	3
você já paga um monte de impostos. Agora tem uma agência reguladora	
primeira coisa você tem um posto artesiano, que você tinha uma outorga e que você praticamente não pagava nada para ter essa outorga. Hoje você paga muito e a outorga passou a ter tempo limitado.	
É preciso renovar essa outorga sempre, pagando. Paga um tal de IGAM, mas o IGAM tem umas 50 empresas mexendo com o meio ambiente aí, que você não sabe nem quem que é um quem que é outro. Você paga para uma tem que pagar para outra também.	
A não tem que ter um holímetro também, que é para saber que hora você consome mais. Que isso já é um absurdo, para que quer saber que hora que eu consumo mais.	
temos que sustentar essa burocracia imensa	
Vem um fiscal e te multa. Ai se recorre a justiça, porque a multa é injusta. Ai você ganha na justiça, mas ai você já pagou 20 para o advogado, já tomou tempo, já teve stress. O que acontece com o fiscal que te multou indevidamente? É indevido é, você ganha na justiça, nada. Ele vai lá na outra empresa e multa pelo mesmo motivo.	
A produtividade dele é medida pela quantidade de multa e não pelo benefício que ele criou numa empresa e que a empresa pode pagar mais. Arrecadou mais, então ele vem, orienta a sua empresa e você começa a pagar mais impostos. Isso aí não conta para ele, isso não é produtividade, produtividade é a multa. E que na justiça você ganha e não acontece nada com ele. Ele não é co-responsável nos erros.	
inventou esse troço, balanço social, e aí não sei o que, foi inventando um monte de coisas aí que onera as empresas, coisas que já estão incluídas nos nossos impostos altíssimos	
Essa carga burocrática que é o imposto	
Hoje todo mundo quer estudar no Senai, tem bolsa tem, mas a grande maioria esta pagando. Além da empresa esta pagando 2,5 da folha de pagamento, o empregado que vai para lá também paga. Não tem mais escola de graça no Senai não.	
Complicado porque a burocracia é cara. Nós podíamos ter dez vezes mais alunos no Senai. (...) Nós podíamos melhorar a tecnologia do Brasil loucamente. Você com sua bolsa quanto papel você gasta preenche para ter uma bolsa de estudos, para fazer uma pesquisa.	
Então educação, saúde e alimentação são questões que hoje eu tenho plena certeza que a gente paga por elas, paga caro.	4
o pleno direito, posso falar sem dor na consciência nenhuma e exigir a contrapartida. E a gente não tem.	
Quanto do meu custo hoje, uma parcela significativa do meu custo pessoal hoje ela é devida a necessidade de eu suprir necessidades dos meus funcionários que o Estado não vai cumprir	
também pago pelos serviços que eles não estão me prestando. Eu te garanto que dentro do meu custo de pessoal isso é muito pesado, muito significativo	
Entre treinar, por exemplo, dar trabalho, e dar o bolsa família, é mais fácil dar o bolsa família	
E aí qual o foi o papel da empresa via FIEMG junto ao Estado? Foi exatamente de levar o conhecimento que a gente tem gerencial, os modelos de negócios gerenciais para dentro de uma atividade que era do Estado, para ganhar em eficiência. Então a gente foi lá, organizou o processo, implantou um modelo de gestão e colocou para funcionar uma coisa que antes era isolada e que tinha uma baixa eficiência.	
Educação no Brasil, no meu modo de pensar, é demagogia.	6
Ninguém olha nada em benefício dos outros, olha em interesse próprio	
Todos que entram na política é assim	
Porque o governo não repassa, porque a prefeitura é pobre não tem locomoção, não tem veículo, não tem quantidade de médico disponível,	
Tem um ginecologista para atender o município todo	
se eles acharem isso, nós vamos cortar o imposto dele também	
não vamos pagar nada.	
. maior gerador de imposto para o município esta aqui	
Pode juntar o resto do comércio todo para gerar o que geramos aqui. Nós merecemos um pouco de respeito!	
O ministério público deu um apoio muito grande ao sindicato na demissão em massa da Coteminas	7
O sindicato pediu apoio, fizemos um movimento, fizemos manifestação, pedimos a assembléia legislativa que nos descesse apoio, ao prefeito da época que era doutor Athos Avelino e ao vice, ao presidente da câmara que era um substituto: Guila e tudo o que o sindicato podia foi mobilizado para que pudéssemos salvar os empregos daquela época e não obtivemos resposta de ninguém.	
O governo começou a incentivar através da redução fiscal.	9
Lamentavelmente está abandonado, culpa do governo	
Foi doado ao Estado na época.	
O poder público acaba se acomodando	
O outro está fazendo, ele vai jogando pra lá pra você.	
A empresa acaba assumindo.	
Promete mundos e fundos, não faz nada. Então a gente abre espaço lá pra esse trabalho,	
Tem também uma verba que vem, eu acho já carimbada, que vem do governo do Estado que vai pra lá,	
Esse negócio de apoio ao menor,	
É difícil. Nós apoiamos esses projetos, de abraçar e ela praticamente transfere essa responsabilidade para as	

empresas.	
Isso mais uma vez ajuda à invasão do produto de fora. E é preocupante o seguinte, porque não teve no caso do segmento nosso, ele ainda tem uma barreira de imposto de 26. Qualquer tecido que entrar no Brasil paga 26.	
O governo criou uma barreira, que é uma tal de uma licença de importação, que ele manipula de acordo com o fluxo de caixa dele, ele libera, ele não libera, fica pra depois de 60 dias.	
Estado	
Eles saíram tudo daqui, alugaram outros espaços. O Bolsa Família saiu daqui. O Conselho tutelar que era até uma maneira da gente acompanhar as questões sociais ligadas ao Conselho Tutelar saiu daqui. E continuou a biblioteca, porque até então eles não tem um espaço adequado para alugar. Agora, porque não alugou aqui com a gente.	10
“Vamos ser parceiros? Remunera aí. Dá uma ajuda de custo”. Não tem. Pede empresário para a inauguração. Eu não empresto. Pra inaugurar ponte eu não empresto não.	
esse prédio da esquina onde eu fiz da assistência e tudo, tive o grande prazer de ter um prefeito da cidade me tomar esse prédio.	
eu briguei com ele (prefeito), mas como ele era capitalista..	
Ai passou para o IPSEMG. Isso aí é a mágoa dela que vai carregar para vida toda	
Porque naquela época, não tinha nenhum tipo de assistência e eu tinha o prédio que aluguei para sustentar o projeto. E quando tomou o aluguel cedeu. E como eu fiz a bobagem de alugar para prefeitura, chegou na época a prefeitura me pagou uma mixaria por um prédio feito em uma esquina boa em frente a um hospital e tudo valia bastante e eu recebi R\$ 3.000 só.	11
Em parceria com político eu não acredito	
sem uma troca de favor.	
Você não tem retorno do imposto que você paga.	
Deveria ter ido mais devagar. Mas aconteceu. Mas custou muitos empregos e muitas empresas.	
O Brasil, eu acho que é um dos países mais abertos do mundo.	
Tem algumas proteções tarifárias, mas eu acho que hoje pode-se dizer que o Brasil é um dos países mais abertos.	
Esse kit vai gerar 450.000 novos empregos no Brasil. Agora não é possível que nós fizemos esse trabalho todo para que esses 450.000 empregos vão ser dados na China eu acho que isso aí é uma coisa ruim.	2
Esse caso das cotas têxteis, por exemplo, se o governo atuasse mais fortemente em cima disso, haveria um acordo de cotas	
tem aberto muitas facilidades para esses países vizinhos que eu acho que não tem cabimento	
Aqui era o grupo escolar, nós reformamos, foi R\$70. 000, só na reforma do prédio e fechou.	
esse negócio de não ter médico no município eu acho muita cachorrada, se fosse adoecer você tem que agendar essa doença?	6
Mesma coisa é a educação. O cara largar uma estrutura dessa aqui!	
Impostos elevados	
Tudo isso é uma carga. Fora o custo Brasil. De modo geral, o nosso menu tributário é muito alto	11
juros no Brasil sempre foram muito altos	
na China um salário tem 16 de encargos sociais	2
no Brasil você tem 103 de encargos sociais e isso em um salário. Olha que diferença monstro	
os encargos sociais	
Incentivo Fiscal	
Começamos também a entrar com projetos pelas leis de incentivo. Lei Rouanet que é a redução do imposto de renda, lei estadual que é a redução do ICMS.	
projeto na lei estadual de incentivo a cultura e que nós tratamos com empresas da cidade e de fora da cidade	10
Há 2 anos sim que nós voltamos a pagar imposto, então nós estamos utilizando de redução fiscal no imposto de renda em projetos do Instituto.	
Naquela época houve um incentivo muito grande da Sudene em termos da têxtil.	7
Relação com o sindicato	
0,15	
É até uma coisa que a gente faz prestando um acordo sindical, coisa que mantenha esse convênio com a creche.	
0,17	
temos 2 sindicatos. Um da fiação de tecelagem que abrange mais da parte de operário e outra e outra de mestre e contramestre.	
0,02	
Sempre muito boa	
0,09	11

<p>Fiação tecelagem tem um pouco mais de complicação para definir acordo</p> <p>0,12</p> <p>o relacionamento das indústrias de um modo geral é muito bom. Os acordos que são feitos</p> <p>6 - 0,10</p> <p><u>nós sempre fazemos em conjunto apesar de haver diferença entre as empresas,</u></p>	
<p>0,16</p> <p>o Sindicato está lá junto com agente participa disso. Então todo mundo sabe o que está acontecendo.</p>	<u>12</u>
<p>Essa idéia foi do nosso órgão maior que é ABIT –</p> <p>0,18</p> <p>eu sempre procurei ter um relacionamento mais estreito possível com todos os presidentes de sindicato e dentro da medida do possível resolver os problemas.</p> <p>0,12</p> <p>as pessoas que estão a frente do sindicato são as pessoas que a gente não consegue ter acesso a eles.</p> <p>0,07</p> <p>um pessoal mais radical, ai fica mais difícil ter acesso</p> <p>de relacionamento entre empregados e sindicatos.</p> <p>6 - 0,15</p> <p>um sindicato por exemplo da CUT eles são muito radicais. Fica até difícil você ter um relacionamento com eles, um clima amistoso,</p> <p>7 - 0,03</p> <p>um tratamento muito formal</p> <p>8 - 0,09</p> <p>de ser presidente de sindicato me faz muito, eu tenho muitos anos de sindicato</p> <p>9 - 0,10</p> <p>eu tenho vínculo muito grande com todas as fábricas, nós temos 42 fábricas sindicalizadas</p>	<u>2</u>
<p>0,39</p> <p>Todo mundo pagava sindicato aqui uma tal de contribuição confederativa, com maior prazer, dava ao sindicato, o sindicato trabalhava, lutava, mas funcionava. Todo mundo parou de pagar a contribuição confederativa.</p> <p>É uma contribuição associativa, então todo mundo parou</p> <p>0,13</p> <p>Saiu de uma máquina para ser presidente de uma entidade é difícil, né</p> <p>0,76</p> <p>mesa da negociação, que é o básico da democracia, é a mesa de negociação: Nós conversávamos, eu te persuadia, tudo bem, chegamos num consenso. Onde não tem consenso a maioria resolve. Isso é básico da democracia (...). O sindicato é só um intermediário, ele tem que pressionar o empregador sempre, tem, exigir cada dia mais, é a obrigação dele. Você dá a mão no outro dia ele quer o braço. Tudo bem, é obrigação dele</p> <p>0,24</p> <p>Você tem que querer sempre mais, mas você tem um ponto que você precisa conhecer seus limites, e negociar</p>	<u>3</u>

<p>dentro do respeito mútuo.</p> <p>6 - 0,33</p> <p>o Vicente trabalhou muito bem, ele dando apoio ao pessoal para não fazer qualquer acordo não, fazer acordo que te prejudica não, a lei te protege. (..) Não faça qualquer acordo não</p> <p>7 - 0,41</p> <p>paramos a tecelagem também.</p> <p>E conseguimos, graças a Deus fazer um acordo com a empresa de São Paulo, quase nos mesmos moldes. Eles vieram, estão tocando a tecelagem, só que eles não compraram, eles readmitiram os empregados</p> <p>8 - 0,64</p> <p>os empregados estão ai, ainda tem uma muito grande comigo, uma generosidade, todos me tratam muito bem, todos gostam de mim. Até os que fizeram acordos prejudiciais, aquele filho da puta me prejudicou, mais ele é bom né, que sujeito, me trata bem. Quem não estava satisfeito nunca achou ruim comigo, eles diziam, estou trabalhando, ta bom</p> <p>9 - 0,26</p> <p>E interessante, sabe o que eles menos gostavam? Do sindicato.</p> <p>O sindicato tomou bomba em tudo. "Acho que estou jogando o meu dinheiro fora".</p> <p>10 - 0,30</p> <p>O Vicente (presid. Sindicato), consegui, com o Vicente mudar muita coisa nele.</p> <p>Vicente, nós precisamos olhar a necessidade do funcionário. Ah, então é casa própria é.</p> <p>1 0,58</p> <p>Então ele montou uma fabricazinha de pré moldados para ajudar a consertar um lote..</p> <p>Quer dizer, ele não tem renda para fazer casa para todo o mundo, mais ajudou muita coisa não é, uma laje pré fabricada, um muro pré moldado, dentista, ele tinha bom dentista. Isso também é de lascas não é? É caro, é muito caro.</p>	
<p>Somos sindicalizados, do sindicato de Curvelo. Eles</p> <p>0,11</p> <p>eu acho que é falta de credibilidade no sindicato também</p> <p>0,12</p> <p>o pessoal não gosta muito nem de ir na reunião do sindicato.</p> <p>0,15</p> <p>Você tem acordos do mínimo, a empresa tem, não precisa de sindicato indicar.</p>	<u>6</u>
<p>0,15</p> <p>trabalhadores estamos a mercê da sorte.</p> <p>0,25</p> <p>reivindicações muito fortes e que o sindicato tem que se desdobrar</p> <p>0,34</p> <p>fico em pânico quando imagino que possa haver uma redução de salário em nossa categoria,</p> <p>0,07</p> <p>seria sacrificante.</p> <p>0,27</p> <p>Não tem como reduzir mais o salário dos empregados da indústria têxtil.</p> <p>6 - 0,40</p> <p>em função das demissões. O Sindicato acha que esse é o momento em que ele está mais próximo do trabalhador</p>	<u>7</u>

<p>7 - 0,52</p> <p>uma greve geral promovida pelos trabalhadores, uma greve ilegal, porque não houve apoio do sindicato, não houve a comunicação do sindicato</p> <p>8 - 0,22</p> <p>promoveram entre si tem uma chapa da oposição ao sindicato</p> <p>9 - 0,35</p> <p>PDV e esta sendo usado pelos trabalhadores, quem não quer, não está ficando dentro da empresa.</p> <p>10 - 0,69</p> <p>ações que o sindicato entrou, mesmo com o trabalhador dentro da empresa, estamos reivindicando alguns direitos que eram adquiridos que o acordo coletivo cobria e a empresa não cumpria,</p> <p>1 0,82</p> <p>estudamos o que o sindicato poderia fazer pelos trabalhadores que estão dentro da empresa e que estão perdendo a cada mês que passa pelo fato de que lá dentro a pessoas não pode reivindicar porque passa a ser perseguido.</p> <p>1 0,55</p> <p>forma que o sindicato encontrou foi essa, a gente pode ser substituto processor e entrar com ações e repassar esses valores para os trabalhadores.</p> <p>1 0,31</p> <p>Não tinha retorno do sindicato aos trabalhadores e sim aos diretores da empresa.</p> <p>1 0,25</p> <p>De ver tudo o que é possível devolver ou se fazer pelo trabalhador</p> <p>1 0,46</p> <p>A têxtil Nova Aliança também já entramos com algumas ações no ministério público para que se cumprir direitos trabalhistas</p> <p>16 - 0,29</p> <p>o relacionamento do SINDICATO TÊXTIL de Nova Aliança e da TECMON é excelente!</p> <p>17 - 0,38</p> <p>recepção do sindicato sem tamanho, não só comigo que sou colega, mas com toda a estrutura do sindicato</p> <p>18 - 0,77</p> <p>o sindicato é uma área que você tem que querer e gostar, muita gente acha que sindicato é só fazer de conta, e não é. Quem tem compromisso, tem que lutar, tem que perder noite de sono, tem que doar mesmo.</p> <p>19 - 0,32</p> <p>Você tem que imaginar o que o outro esta passando, viver o que o outro esta vivendo.</p> <p>20 - 0,43</p> <p>sindicato entrou em contato, a junta já estava e houve um remanejamento de pessoal. Colocaram os em outros setores</p>	
Tenho uma excelente	<u>9</u>
Relação com clientes	
<p>0,12</p> <p>nunca vai discutir com um cliente, você sempre procura resolver seus problemas da melhor forma possível,</p> <p>0,08</p> <p>você tem que dar uma assistência para o seu cliente maior que as outras.</p>	<u>2</u>

0,15	
além de você vender, você tem que consultar seus promotores de venda, que acompanham o pós venda visitante cliente periodicamente	
0,12	
se tem algo que não estão de acordo, se tem algum defeito, você prontamente repõe para eles a mercadoria	
0,05	
a gente trata o cliente cuidadosamente,	
0,50	<u>8</u>
teve uma época que estava sendo feito telemarketing, de buscar, de ver a opinião do cliente, essas coisas, mas ultimamente não está sendo feito.	
Relação stakeholders	
0,18	<u>1</u>
Uma coisa estar interligada a outra. Cliente / fornecedor / funcionário/ acionista e tem a questão da comunidade também.	
0,08	
tem um relacionamento muito bom com o modo geral dos parceiros,	
0,03	<u>2</u>
um ponto forte da empresa	
0,11	
você num vive sozinho é lógico, então você depende dos outros e os outros dependem de você.	
0,23	
Agora do ponto de vista de responsabilidade e comportamento ético, a questão da conduta, aí não só em relação aos fornecedores, empregados, empregadores, partes relacionadas, acionistas é regido pelo código de ética.	
0,07	
código de ética e ele abre para mim todo um universo aí para gente	
0,20	<u>4</u>
Mas está as regras de comportamento. Acionistas estão aí, gerentes da companhia, os gerentes da companhia estão aí, os empregados estão aí, os fornecedores estão aí, a comunidade está aí.	
0,05	
o ProalMinas cada ano que passa está diminuindo.	
Relação Impessoal	
0,47	
Eu vejo que a COTEMINAS tinha um afastamento muito grande. Era muito difícil o relacionamento entre trabalhadores da COTEMINAS	
0,12	<u>7</u>
Ela era uma empresa muito rígida	
0,42	
Ele viveu aquilo que você falou, o tipo COTEMINAS, fechadinho, trabalhador não tem vez, trabalhador não tem fala.	
Respeito Mútuo	
Sempre tivemos uma relação boa, sempre acreditaram em mim	<u>3</u>
	<u>2</u>
não tem muito problema de convivência nas comunidades	
0,10	<u>6</u>
tem que respeitar os lados como ele respeita também	

0,13 Na hora de cobrar tem que cobra, na hora de aceitar tem que aceitar.	
0,25 A têxtil PACULDINO era única. Seu Antônio era um empresário único.	<u>7</u>
0,22 Aqui o pessoal é muito tranqüilo nessa área. A relação é muito boa	<u>8</u>
Trabalho Infantil	
Não existe mão-de-obra infantil	<u>11</u>
Todo o rapaz em Sta Bárbara era admitido na fábrica com 14 anos	<u>3</u>
Antigamente até com 12, você fazia aquele contrato, junto com programa menor aprendiz.	
o mínimo é 14 anos para entrar na fábrica ou não tem isso?	<u>6</u>
Não, não pode. (referencia ao trab infantil)	
Aquele menino já tem mais, tem uns 19 anos. Só tem cara de novo, é Rodrigo, ele que tava na fiação.	
Voluntariado	
um amigo meu que é advogado, ele é voluntário, ele faz o contrato bacaninha. 0,13 existem casos da gente resgatar sim. Eu tenho um primo que tem uma clínica ai, de dependente químico sabe e. 0,01 . 0,02 Mas é complicado tá 0,23 Voluntário entre aspas. O que existe é esse tipo de coisa que eu te falei, a pessoa.... Se você olhar sobre o ponto de vista que ele dá aula e tem bolsista, ele está sendo voluntário. 6 - 0,09 Porque ele tem os alunos pagantes dele. Então voluntário entre aspas. 7 - 0,01 Não tem. 8 - 0,03 Um programa de voluntariado 9 - 0,05 O que tentamos implantar está difícilimo. 10 - 0,07 também não diria que é voluntário, mas são estagiários. 1 0,21 tem vários estagiários das faculdades da cidade aqui. O que eles ganham é desconto na mensalidade. É voluntário? Pode até chamar de voluntário, mas no meu entender não é. 1 0,14 Porque ainda tem desconto na mensalidade, isso é bem claro. Nossa parceria é com quase todas as faculdades da	<u>10</u>

cidade	
0,22 uma turma boa de amigas, tinha médico também, tinha dentista, tudo montado lá direitinho e construímos esse prédio de dependências todas de atendimento à pobreza. 0,16 aqui quando você precisa deles em caso de enchente, no caso de incêndio em algum lugar, todos eles se dispõem a ajudar.	<u>11</u>
0,27 Tem um trabalho inclusive que a gente tem aí já com participação financeira. tem um grupo de pessoas que faz trabalho para o auxílio às pessoas carentes 0,37 Aquela família que está vivendo na miséria. Então aqui todo mês os funcionários quem quiser dar o nome pro fundo ele autoriza o departamento, você desconta determinado valor do salário que vai pra esse fundo 0,23 Essa equipe do voluntariado usa esse dinheiro pra pagar, ou faz um tratamento médico ou fornece cesta básica, o que for necessário 0,15 Esse grupo se renova de vez em quando e é a participação dos próprios funcionários 0,12 esse fundo nós apoiamos, aportamos alguma verba também e faz isso	<u>9</u>
Motivação Humanitária	
0,05 Eu podia estar ganhando mais dinheiro. 0,17 Mas, meu Deus, eu costumo dizer pra minha família: “Gente, o que é? Vocês querem ter um carro melhorzinho do que o que vocês já tem?”. Eu tenho uma imagem do meu avô humano, o ser humano 0,37 Enquanto empresário, a fábrica está aí. E eu acho muito bacana e eu gostaria muito que as minhas filhas tivessem um certo orgulho do avô, não só pelo empresário que foi não, mas pelo ser humano que foi. Um cara que tinha sensibilidade. Um cara que tinha comprava obra de arte, que tinha tapeçaria 0,03 que tinha obra do Portinari, 6 - 0,09 É um outro lado, é o lado do ser humano puro e capaz de dividir cultura. 7 - 0,04 Gente, pra quê? Larga isso aí”	<u>10</u>
0,03 Me sinto gratificada, 0,05 Eu sempre gostei de fazer caridade	<u>11</u>
0,09 você só faz uma doação se tem uma coisa que te sensibilize,	<u>12</u>

<p>0,20</p> <p>eles vangloriavam do seguinte que eles eram pobres, mas ninguém tinha pobreza absoluta. Todo mundo tinha uma casa por menor que fosse para morar e ninguém morria de fome.</p> <p>0,05</p> <p>o mínimo necessário de assistência e saúde</p> <p>0,11</p> <p>uma preocupação deles nessa época era no sentido de evitar doença, para o cara não adoecer.</p> <p>0,11</p> <p>Tinha um trabalho preventivo, uma alimentação mínima necessária para que ele não adoecesse.</p> <p>é uma pena, porque Minas Gerais poderia produzir bem mais algodão do que produz.</p> <p>6 - 0,08</p> <p>é um negócio que emprega muita gente. A agricultura dá muito emprego</p>	<u>2</u>
<p>0,69</p> <p>Humanização, certo, é. Muito pouco espiritualização. Humanização no sentido mais material. Certo, você pegar a coisa material que é ??? que um fundo espiritual que a sua qualidade de vida, ela tem um fundo espiritual, mais transformada no material.</p> <p>Então nosso trabalho é divulgar isso entre os empresários, e tem empresários que aplicaram isso muito bem dentro da sua empresa</p> <p>quem tem religião tem</p> <p>0,03</p> <p>Como irmão. As</p> <p>0,24</p> <p>a pessoa que frequentou a igreja e que tem princípios cristãos, desde que ele lá fora não se vangloriou demais, não se materializou.</p>	<u>3</u>
Ação Altruísta	
<p>a gente entende que quando fazemos o bem somos os maiores beneficiados</p> <p>sentimos um prazer em ajudar</p>	<u>12</u>
<p>todas as comunidades hortas comunitárias</p> <p>0,02</p> <p>Então são voluntários</p>	<u>4</u>
Ação reativa	
<p>0,09</p> <p>tudo que a empresa é chamada a colaborar com a comunidade a empresa não se nega,</p> <p>0,05</p> <p>não é mais daquela maneira tão intensiva</p> <p>0,11</p> <p>Tudo aquilo que falou que é para melhorar ali qualquer coisa a gente sempre está ali ajudando</p>	<u>2</u>
<p>0,05</p> <p>e em alguns momentos é reativo a alguns pedidos.</p>	<u>4</u>

<p>0,07</p> <p>ação para comunidade</p> <p>0,43</p> <p>Quando é levantada sim, acontece e tem como fazer, mas na política da empresa de fazer isso com certa frequência não tem.</p> <p>0,72</p> <p>Já passa para os funcionários. Muita gente vem buscar doação aqui, na Vértice, o pessoal já conhece então eles buscam, não é uma coisa que a empresa propôs. Quando tem algo a empresa a isso eu consigo, repassa</p>	<u>8</u>
Base assistencialista	
<p>0,05</p> <p>eu concordo com a Madre Teresa de Calcutá,</p>	<u>10</u>
<p>0,07</p> <p>A mamãe sempre teve esse hábito de assistente social.</p> <p>Comecei dando assistência a pobreza da cidade</p> <p>0,12</p> <p>Ai tirei a indigência da rua através de cestas básicas, construí 3 prédios na cidade.</p> <p>0,05</p> <p>a senhora fazia lá a sopa na paróquia.</p> <p>Sopa na paróquia. Papai financiava tudo e eu tomava só a parte de tomar conta, pagamento, as compras.</p> <p>6 - 0,35</p> <p>Depois de um certo tempo houve um decreto do governo de aposentadoria de velhos, inválidos, tudo isso que você tem conhecimento. Nessa época me facilitou porque eu joguei a minha turma toda no Instituto. Aí registramos tudo, com os documentos, bem direitinho.</p> <p>7 - 0,35</p> <p>Todos foram para o Instituto. Uma época o Instituto facilitou isso. Indigentes, pessoas pobres, pessoas que não tinham como viver nós pedimos para passar para o Instituto. Então todos passaram a ganhar uma quantiazinha mínima, mas pelo menos tinham alguma..</p> <p>8 - 0,15</p> <p>eu morava fora daqui e eu amava aqui, era muito apegada a essa cidade e ajudava muito na parte de assistência,</p> <p>9 - 0,22</p> <p>ajudava os pobres, era muita coisa mesmo. Mandava o dinheiro direitinho, era que sustentava tudo isso. Então meu pai adotou isso como uma necessidade da cidade.</p> <p>10 - 0,16</p> <p>E a outra que é antiga também que trabalhou comigo, aposentou comigo, me fazia companhia. Dei uma casa a ela, maravilhosa</p> <p>1 0,18</p> <p>eles preferem mais porque nós temos uma estrutura melhor. Nós temos dentista. Temos uma pessoa também da parte de assistente social.</p>	<u>11</u>
<p>0,03</p> <p>A relação mudou muito.</p> <p>0,41</p>	<u>12</u>

<p>nos mudamos muita coisa, tinha o modelo paternalista, e nós mudamos um pouco, que era o seguinte: exageradamente falando, “você vai comer arroz marca tal, feijão marca tal, você não pode beber cachaça, mas pode beber cerveja até morrer, eu te dou uma casa para você”.</p> <p>0,07</p> <p>Quem quiser sair de lá hoje sai para melhorar</p> <p>0,07</p> <p>Nós pagávamos mal, porque dava uma casa.</p>	
<p>0,37</p> <p>mas nas relações da empresa, do empregado, nós estamos tentando exatamente aquilo que eu tinha conseguido em Santa Barbara, que é um relacionamento próximo da busca da qualidade de vida do empregado.</p> <p>0,52</p> <p>todos eles eram obrigados a fazer uma poupança para comprar uma casa fora de lá. Obrigados assim, de eu martirizar eles. Você esta ganhando dinheiro e na hora que aqui parar, quando você aposentar, aqui eu vou tomar a casa que você mora, não trabalha mais. Como é que você vai fazer.</p> <p>0,20</p> <p>todos moram em Paraopeba em casa própria, dessa briga que eu tive com eles, economiza, economiza, economiza.</p> <p>0,18</p> <p>Eu tinha uma moça que trabalhava aqui comigo, a Sônia a função dela era ir a casa deles, visita-los.</p> <p>0,77</p> <p>Ela foi, fez um programa. A casa de fulano está ruim, está precisando, lá é telhado que é o problema. Então você ajeitava, trazia uma turma, as vezes tinham um habilidoso que servia de carpinteiro, ia para lá e melhorava o telhado dele, outro a gente ajudava a comprar um lote. Nós tínhamos aqui uma associação, que é a associação Maria Ester de apoio aos funcionários da Paculdino que emprestava algum dinheiro para isso</p> <p>6 - 0,13</p> <p>Depois também ela foi ficando sem renda para poder fazer essas coisas.</p> <p>7 - 0,24</p> <p>fez um trabalho muito bom aqui com a gente também, nessa área de, como é que chama, essa pesquisa dentro da fábrica de, satisfação não</p> <p>8 - 0,48</p> <p>essa pesquisa dele, organizacional. Eu tenho essa pesquisa que ele fazia ai de grau de satisfação com chefia, com não sei o que, com sindicato, ba ba ba. É pesquisa de satisfação mesmo. Tinha um nome diferente. Mas, isso tudo a gente buscava e as vezes melhoravam.</p> <p>9 - 0,24</p> <p>Conseguimos muita coisa, muito menos do que a gente imaginava, porque o tal do capital de giro, não estava dando nem para o algodão.</p> <p>10 - 0,34</p> <p>Ah, para que você vai fazer essa pesquisa social? Você já sabe todo mundo é pobre, todo mundo é miserável, e todo mundo esta precisando de casa, comida. Mas tem uns que precisam mais.</p> <p>1 0,24</p> <p>O que é a necessidade de um funcionário?</p> <p>Eu sempre defendi que é uma casa, porque eu sempre tive essa necessidade e fui criado assim</p> <p>1 0,16</p> <p>A coisa que mais preciso é da casa própria. Nós todos, os brasileiros fomos criados nisso</p> <p>1 0,33</p>	<p><u>3</u></p>

<p>a minha filosofia e a minha criação é de ter a casa própria e eu transmiti isso muito para os empregados, que já não precisava nem transmitir, todo mundo quer ter sua casa própria.</p> <p>1 0,38</p> <p>o sujeito responde no impulso, paga a minha conta de luz que venceu. Isso não é a necessidade dele, né. Isso é uma obrigação que venceu e ele não deu conta de cumprir, mas ele responde isso como necessidade.</p> <p>1 0,43</p> <p>ai você tem que saber interpretar que isso é uma necessidade momentânea, não é uma necessidade. Mas quando você analisa direito, começa a conversar e explica o que você quer, você chega que a casa própria é a principal aspiração dele.</p> <p>16 - 0,31</p> <p>O senhor ajudou a comprar a minha casa, graças a Deus eu sai do aluguel, foi o senhor quem me ajudou. Tem gente que me para na rua ainda hoje, e lembra dessas coisas.</p> <p>17 - 0,90</p> <p>Essa ADCE, nós fazíamos uma reunião, juntavam os empresários que tinham formação cristão, não necessariamente católica, mas a maioria eram católica, mas nós tínhamos também Benedito Said, que é pastor de igreja e nós fazíamos muito palestras, trazíamos pessoas para fazer palestras, como promover essas coisas dentro da sua empresa. Então nós tivemos palestristas aqui de nome conversando sobre isso. Patrus Ananias foi um deles, já veio várias vezes na ADCE conversar sobre Cristo e trabalho.</p> <p>18 - 0,07</p> <p>Humanização no sentido mais material.</p> <p>19 - 0,20</p> <p>um fundo espiritual que a sua qualidade de vida, ela tem um fundo espiritual, mais transformada no material.</p> <p>20 - 0,07</p> <p>Eu acho que quem tem religião tem.</p> <p>2 0,02</p> <p>Como irmão.</p> <p>2 0,45</p> <p>o menino que esta tocando a fiação hoje, é um rapaz novo, vai ter o primeiro filho agora, eu martirizo muito a cabeça dele e ele é muito católico, sabe, mais muito materialista, veio de um regime materialista. E estou mudando ele, devagarzinho.</p> <p>2 0,13</p> <p>Tenho tentado trabalhar isso nele. De como lidar com o funcionário.</p>	
<p>0,28</p> <p>quando funcionário está com problema a empresa faz questão de está junto para ajudar</p> <p>0,49</p> <p>possui aquele vínculo emocional com o funcionário! Há muito aqui que trabalham há anos, antigo, fiel, tem muitos compromissados com a empresa.</p> <p>0,44</p> <p>sempre quando tem um problema na família assim, eles buscam e nós tentamos ajuda com dinheiro e para cobrar divide mais para frente</p> <p>0,31</p> <p>ex-funcionário vem pedindo ajuda. Houve casos de nós passarmos o dinheiro, bem informalmente</p> <p>0,32</p> <p>teve caos de alguém que saiu, precisou do dinheiro e a empresa dá dinheiro para pagar depois</p>	<p><u>8</u></p>

6 - 0,14	
Está ajudando e faz parte da comunidade.	
Doação de recursos	
política de privilegiar o hospital.	<u>4</u>
1,70	
não é uma questão da empresa, mas os próprios funcionários, sempre quando tem uma questão de doar, de fazer uma doação, todos eles aceitam e fazem, por conta deles. E quando é algo com a empresa sempre a gente busca e eles dão uma parte e o funcionário recolhe. No Natal o Correio recolhe um presente para as crianças que escrevem carta por ele pedindo presente ao Papai Noel, pegamos uma carta da menina, fixamos uma lista com todos funcionários e mandamos com vários presentes, foi muito legal.	<u>8</u>
0,35	
A parte de retalho mesmo, quando o pessoal precisa, eles pedem e nós mandamos as sobras, os retalhos.	
Relação Pessoal	
0,11	<u>10</u>
As pessoas que tem esse carinho, vamos dizer assim, eles abrem mão de uma série de coisas.	
Minhas empregadas me adoram.	
uma turminha boa que gosta muito de mim e permanece comigo enquanto pode.	
0,08	
Morreu. Mas dei assistência no hospital no enterro, tudo isso.	
0,26	
Essa me acompanha em todo lugar que eu vou. Até na Argentina ela foi. Pretinha, toda arrumadinha, toda chiquezinha. Ontem foi aniversário dela. Nós fomos todos lá com o bolo de aniversário.	<u>11</u>
0,39	
nós temos muito contato com os nossos operários, porque nós nos reunimos lá embaixo no salão umas 2 vezes por mês. Eles comunicam com a gente, param, falam. São pessoas que se lidam muito conosco e nós com eles. Nós não temos aqui aquele negócio de que porque é empregado não tem contato.	
6 - 0,13	
you está sempre encontrando com eles na rua, no supermercado, no barzinho. E isso aproxima muito	
7 - 0,10	
Minha sala está sempre aberta, entra a hora que quer, sai a hora que quer.	
8 - 0,12	
Me dou bem com todo mundo. É o que eu digo para eles: "Isso aqui é uma família manufatura".	
0,09	<u>2</u>
esse relacionamento hoje já não é mais tão estreito como era há alguns anos.	
eu peço favor eles fazem para mim	<u>3</u>
o fulano solda isso para mim, faça isso para mim, eles fazem com maior prazer	
	<u>6</u>

<p>O dia que pegou fogo</p> <p>Gente chorava e apagava com balde</p> <p>0,12</p> <p>Guilherme por exemplo é do fundo da minha cozinha e vice-versa</p> <p>0,09</p> <p>ele conheça todos os seus funcionários pelo nome</p> <p>0,05</p> <p>Ele sabe os anseios de todos</p> <p>6 - 0,08</p> <p>Aqui todo mundo manda em todo mundo.</p>	
<p>Ele tem uma linha diferente, tem mais proximidade com o trabalhador</p> <p>ele ouve mais o trabalhador, ele tem contato com o trabalhador</p> <p>na antiga têxtil PACULDINO, diretor e empregado não tinha esse distanciamento,</p> <p>Se você tinha uma reclamação vai direto no diretor e poderia ter certeza que seria bem recebido</p> <p>Família, a antiga PACULDINO era trabalhador, empresa, família.</p> <p>aconteceram muitas coisas difíceis, muitas ações trabalhistas, muitas dívidas do ex empresário, mas nos termos de trabalhador, ex funcionários dele e pessoa continua a mesma coisa.</p> <p>O comportamento dos funcionários é o mesmo, o coleguismo é o mesmo, a maioria dos antigos diretores continuam,</p> <p>trabalham lá não é porque ganha muito ou pouco, é porque ama, é porque gosta dos colegas</p> <p>Houve corte de energia, a gente brigou com o pessoal da Cemig para não cortar a energia, então era um amor pela profissão! E é o que muito difícil de encontrar nas outras empresas</p>	<u>7</u>
<p>E como é uma empresa familiar, a preocupação é grande em relação as pessoas</p> <p>Tem um cuidado muito grande, considero isto uma parte boa daqui da empresa.</p> <p>a hierarquia não é tão rígida</p> <p>Sempre tem contato, com o chefe, uma proximidade. A relação aqui é bem família</p> <p>é muito família, não tem aquela distância que normalmente há nas grandes empresas,</p> <p>:Como a relação é próxima, nós conhecemos histórias dos funcionários e tal, quando é o caso de demitir, chegamos e falamos.</p> <p>Às vezes as pessoas fala mas eu tenho isso, isso e isso para pagar. Então vamos flexibilizar da melhor forma para que você não saia prejudicado.</p>	<u>8</u>
<p>Tenho uma excelente relação com eles,</p>	<u>9</u>
<p>A gente entende que quando fazemos o bem somos os maiores beneficiados</p>	<u>12</u>

Sentimos um prazer em ajudar	
Solidariedade mutua	
<p>muito preocupados com esse problema de que realmente isso vai ajudar a indústria por inteiro.</p> <p>É um conjunto de empresas que vai gerar, essas empresas são de vários setores, não é só no setor nosso têxtil.</p>	<u>2</u>
<p>Quando toca aqui em todo mundo, até os meninos vem</p> <p>Os meninos não fazem nada, mas trazem uma garrafa de água gelada</p> <p>junta todo mundo</p>	<u>6</u>
Reclamação trabalhista	
<p>tem outros caras que saíram, foram na justiça e ganha</p> <p>é um risco calculado. Agora a minha consciência está muito tranquila, quando eu contrato eu falo e eu nunca neguei a ninguém o direito de ir buscar outras alternativas.</p> <p>Eu sempre joguei muito limpo. É assim. Agora você tem todo o direito de buscar a iniciativa privada, de buscar CLT.</p> <p>O governo, ao mesmo tempo em que incentiva o cooperativismo, ele não cria uma legislação trabalhista para o cooperativismo.</p> <p>Na hora que o cara vai na justiça, a legislação já é da CLT. Não existe uma legislação específica para pessoas cooperativadas.</p> <p>Ai eu perco tudo.</p> <p>a gente entra mais em acordos. Faz acordo.</p> <p>Mas infelizmente é a lei né, é lei, lei. Lei e eles tem que cumprir a lei.</p> <p>Tivemos 4 casos só em 10 anos é pouco. Mas existe. O risco existe.</p>	<u>10</u>
<p>é a empresa que tem mais ações trabalhistas,</p> <p>1.337 ações. Isso é assustador, porque você não vê outras empresas,</p> <p>ela alega que por ser maior, possui mais ações. Não, não é isso.</p>	<u>7</u>
Relação com a cadeia a montante	
<p>focamos no algodão que funciona até pelo nosso clima né</p> <p>programa de incentivo do governo aí, AMIPA (Associação Mineira de Produtores de Algodão) que gera um incentivo para as indústrias têxteis.</p> <p>O algodão se desenvolveu no Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Bahia ali naquela região um pouco na linha da divisa.</p> <p>houve então a época do algodão apolo, muito bom o algodão, semente de qualidade, mas baixa produtividade</p> <p>o algodão herbáceo tomou conta do Brasil.</p> <p>adquiria o algodão do Nordeste, depois logo que começou a decair a produção do Nordeste e a crescer a do Paraná e a de São Paulo, o algodão herbáceo, nós tivemos que importar algodão, trabalhávamos com algodão importado</p>	<u>11</u>

<p>voltou a se voltar a desenvolver o algodão no Brasil, mas nesse meio tempo começaram as concorrências asiáticas, e a fiação no Brasil deixou de ser um negócio muito interessante, a nossa fiação, vamos dizer, era a mais atrasada tecnologicamente</p> <p>acabamos parando a fiação e começamos a importar fio, nesse período a gente começou a trabalhar mais voltado para moda</p>	
<p>fomos grandes produtores de algodão no Norte de Minas</p> <p>acredito que as primeiras que vieram para cá vieram em busca desse centro de produção de matéria-prima.</p>	<u>12</u>
<p>eu tive um papel atuante demais em cima disso com o Proalminas em Minas Gerais. Havia uma esperança muito grande que Minas Gerais fosse um grande produtor de algodão,</p> <p>uma das coisas que a ajuda a gente no Brasil é a gente ter algodão aqui no Brasil.</p> <p>o Brasil é auto-suficiente em algodão e ainda exporta hoje muito algodão.</p> <p>Minas Gerais já produziu algodão no passado, hoje produz muito pouco</p> <p>Norte de Minas para melhorar as coisas lá na região de Janaúba, de Porteirinha, de Catuti que é um lugar que tem muito plantador de algodão, mas é tudo muito pequenininho, então aquilo não tem produtividade, não tem preço, não tem qualidade também.</p> <p>Para você ter ideia dessas 20.000 toneladas, 2.000 toneladas produz na região do Norte de Minas. É muito pouco.</p> <p>Em Minas Gerais, poderia produzir mais algodão. Nós fizemos um plano aí, a indústria ajuda a agricultura. A gente paga um tanto a mais para eles, um</p>	<u>2</u>
<p>pool de empresas representado pelo sindicato trabalha junto ao Estado para ter programas como o ProalMinas que acaba revertendo em benefício para o produtor.</p> <p>gente tem, todas as empresas têm cotas. Na verdade a essência dele é: as empresas se comprometem a comprar o algodão mineiro, tem cotas de volume, em troca o governo abate parte do ICMS devido pelas empresas. Então cada quantidade que você compra, você tem um desconto no ICMS.</p>	<u>4</u>
<p>Praticamente 100 algodão.</p> <p>Isso aqui é um cliente já, estão vendo nosso produto que tira do cliente. É a confiança no produto</p>	<u>6</u>
Responsabilidade Ambiental Legal	
<p>responsabilidade socioambiental.</p> <p>Estar fazendo a captação da água, mas também devolver essa água limpa para o rio de acordo com os parâmetros da legislação.</p> <p>a questão do efluente. Essa questão é muito complicada porque o Distrito Industrial tem um emissário onde o efluente de todas as unidades, todas as empresas aqui do distrito é jogado nesse emissário. O que acontece é o seguinte: o efluente sai limpo da fábrica, mas quando chega ao emissário ele mistura com todo mundo</p> <p>Não há como atribuir essa responsabilidade a Cedro. Antes disto tem, mas depois disto não tem, já misturou com todas as outras empresas. E as pessoas acabam reclamando é que a Cedro</p> <p>pode ser... de carvão. Então assim, as pessoas reclamam diretamente da Cedro, que é certificada e já tem toda essa questão ambiental mais enraizada.</p> <p>A gente percebe que eles reclamam muito porque o nosso tingimento gera um efluente.</p>	<u>1</u>

<p>a única que tem estação tratamento de seus efluentes</p> <p>antes a certificação a Cedro criou a fábrica e construiu a ETE.</p> <p>mas é a questão do custo também</p> <p>gente ainda é muito taxado de poluidor</p> <p>terá de tratá-los. Isso não pode deixar passar em branco.</p> <p>O que fizemos? Estalamos desorisadores lá na ETE para evitar que esse odor ficasse muito forte.</p> <p>o odor é no efluente. O efluente que sai da preparação, que é o setor de tingimento que sai com odor.</p> <p>a água que vai pro rio já é tratada.</p> <p>esse mau cheiro é levado pelo vento</p> <p>Porque a ETE na verdade é aberta</p> <p>Então esse cheiro dissipa,</p> <p>os custos</p> <p>aumentou um pouco,</p> <p>são várias as ações que a gente toma, por exemplo, lá na ETE (Estação de Tratamento de Efluentes), tem paralelo a isso a ETA (Estação de Tratamento de Água).</p> <p>lá na ETE, mostrarei para vocês, tem um aquário que foi colocado, porque toda água, todo efluente antes de ser jogado ao rio, ele passa por esse aquário, nesse aquário tem peixes e eles conseguem viver na água que sai da ETE</p> <p>a questão ambiental é levada bem a sério.</p> <p>A preocupação da empresa com a questão ambiental é de 2004.</p> <p>a questão ambiental já é desde o início da implantação</p> <p>de lá para cá a gente vêm apoiando os projetos ambientais.</p> <p>a gente os apóia, contribuindo financeiramente, tem o jornal também que divulga ações ambientais, conscientização, então contribuimos também com essa divulgação mensal do jornal;</p> <p>As pessoas simplesmente colocam que a Cedro poluiu</p> <p>hoje a gente percebe que é totalmente diferente.</p> <p>a consciência ambiental é muito grande</p> <p>consciência ambiental está muito ligada na Cedro e a gente percebe essa questão do custo, não sei se é simbólico</p> <p>questão dos fornecedores é muito forte. Cobramos mesmo das pessoas, através de e-mail, de ligação, carta,</p>	
--	--

<p>mandamos para todos os fornecedores</p> <p>É bem transparente o que fazemos, pelo menos a questão ambiental</p> <p>quando o funcionário entra, tem um treinamento introdutório que é integrado.</p> <p>antigamente quando não tinha treinamento, quando não tinha o Certificado, percebíamos que o pessoal pegava o óleo, jogava lixo na rua,</p> <p>várias ações voltadas para questão ambiental,</p> <p>aqui é tudo comunicação. Temos também o jornal mural. Onde de quinze(15) em quinze(15) dias tem uma parte focada no ambiente Iso, no meio ambiente, e sempre fala sobre ações no meio ambiente.</p> <p>Interno, assim todas as fábricas inclusive o escritório central em Sete Lagoas. Todo mundo tem essa mesma informação, é corporativo</p> <p>a estopa é vendida. Doamos madeira que eles fazem vassouras e monte de coisa. Doamos copos descartáveis. Algo que iria para o lixão hoje vai para a reciclagem. Papelão, plástico, papel é uma caçamba por semana para cada uma delas</p> <p>É um trabalho que reduz também o impacto.</p> <p>Olha estão sentindo? A ETE já tem um cheirinho mais concentrado. Quando está muito forte dissipa na cidade</p> <p>esse é o mal que a gente tem que tratar. Ou joga sujo lá e não fede.</p> <p>a maioria da industria têxtil utiliza muita água</p> <p>Os tingimentos que são feitos vêm para cá. Não vem o próprio tingimento, mas vêm as lavagens. Porque o tingimento a gente reaproveita. Depois que a gente tinge manda para caixa e reserva, claro. Mas as lavagens que são feitas após o tingimento vem para cá.</p> <p>Porque a gente não entra em contato diretamente. Aqueles são os tanques de ácido sulfúrico, aqueles laranjas. As carretas já chegam conectam lá, então vem direto. Aconteceu um acidente de 2004 para trás, mais foi só o vapor do ácido que matou um mecânico aqui.</p> <p>estão até nos padrões, não agride não. Acabam que eles ficam também. Porque a água fica pura. Quando eles fazem o processo de coagulação, eles juntam todo o resíduo, então o resíduo fica lá, é lodo que ainda fica aqui um pouquinho e coagula lá no terciário. E vai também para o projeto ecológico.</p> <p>A estação sofreu três alterações. Ela era bem menor, de acordo foi aumentando a capacidade nossa lá dentro de produção, foi aumentando a estação. Têm uns quatro taques aqui que são bem recentes. Vai aumentando os processos.</p> <p>tratar a água é uma coisa, você tratar efluente é outra coisa. É mais complicado.</p> <p>A ETE do SAAI é um banho. Nossa Senhora bom de mais.</p> <p>A você esta falando de esgoto! Achei que era aquela de água.</p> <p>Mesmo assim é mais fácil. A vazão nossa aqui é 70m³ por hora. Muito alta vazão. E tem soda.</p> <p>Para você ter uma ideia vem gente de todo lugar para conhecer essa ETE. Ela é modelo no Brasil.</p> <p>Lá vai para o projeto ecológico “Fazendinha da Cedro” onde eles fazem corporação ao solo e tem todo um acompanhamento também para certificar se não esta impactando o solo.</p>	
--	--

<p>O custo nosso de tratamento de água é muito caro, pois inclui desde o tratamento aqui até o monitoramento lá na fazenda, tem gente 24 horas também, tem vigilante, tem tratorista, então o custo de tratamento de água aqui é muito caro</p> <p>E a fiscalização fica em cima.</p> <p>Eles chagam toda hora e damos passagem aberta para eles. Fora relatório mensal que temos de mandar, fora edital, análise, é muita coisa mesmo.</p> <p>Já pensou se não jogasse essa água limpa no rio? Nossa Senhora! Na hora todo vai vê, os peixes vão morrer na hora.</p> <p>Nossa, com pH alto, sobe o pH do rio.</p> <p>A perda no processo é cerca de 5</p> <p>a água nossa tem em torno de 95 de pureza, estamos dentro dos padrões por que a Copan exige 90.</p> <p>Mas aí o pessoal que reclama vem aqui ver o que foi feito. Não imagina o trabalho que é</p> <p>E o investimento feito que não é barato</p> <p>Esse novo, ele vai ficar mais caro. É bem mais caro</p> <p>Já tivemos pessoas de fora do Brasil que ficaram impressionados com a ETE. Vieram o pessoal da UFMG também.</p> <p>Para você ver, agora que a prefeitura tem uma ETE.</p> <p>Aí que começa a consciência ambiental. Porque se não houver... Eu acho que acordou tarde,</p>	
<p>Inclusive se você pensar em termos ecológicos, o algodão é uma planta, independente de petróleo, essas coisas todas.</p> <p>O algodão já nasce colorido.</p> <p>Caríssimo ainda, mas é o futuro. (Tá empoeirado, porque minha gaveta...) A planta é colorida, nasce assim.</p> <p>E quanto mais você lava o tecido feito com esse algodão, mais bonita fica a cor.</p> <p>Tem até umas empresas que fazem, o que te falei que chamam de perfumaria onde é usado esse algodão, porque é muito caro. Então, ainda não se cultiva em grande escala porque é caro entendeu. Mas é o futuro não tenho dúvida que é.</p> <p>É a engenharia genética né. Engenharia genética.</p> <p>Isso é o futuro. É um algodão colorido, você já dispensa corante e menos produto químico ainda.</p> <p>A natureza está reclamando. Esses desastres ai</p>	<p><u>10</u></p>
<p>nossas leis ambientais são muito mais rígidas</p>	<p><u>11</u></p>

<p>A legislação ambiental é mais rigorosa que a americana. Tem tudo dentro dos equipamentos. A gente tem tudo aqui...</p> <p>muito caro.</p> <p>Nós fazemos acompanhamento aeróbico, e é a bactéria que coopera a poluição, então ela precisa de oxigênio, se faltar oxigênio ela começa a morrer e cria um gás ofídico e aquele cheiro ninguém agüenta. A coisa é simples, é só tratar bem da bactéria. Dar oxigênio para ela desenvolver e reproduzir.</p> <p>Na rua temos ai aradores e tudo.</p> <p>Devolve para o rio.</p> <p>São dois, um é maiorzinho, esse daqui que é pequeno, e vários córregos, que.</p> <p>Aqui a gente joga a água antes do lugar que a gente cava..</p>	
<p>é uma empresa de pouco impacto ambiental, ela não é uma grande geradora, grande poluidora no processo de fiação e tecelagem,</p> <p>acabamentos mais sofisticados são poluentes e causam mais impacto.</p> <p>Anteriormente não se tratavam os efluentes, hoje se trata os efluentes então talvez seja isso o impacto menor</p> <p>uma fábrica pequena,todo esgoto da comunidade é tratado</p> <p>temos uma estação de tratamento de efluente.</p> <p>a relação com a natureza é uma relação de simbiose.</p> <p>educando,as crianças do grupo e os meninos da vila fazem um passeio ecológico,nós fornecemos um lanche.</p> <p>acontece a cada dois meses, acontece essa caminhada ecológica</p> <p>damos uma palestra para essas crianças</p> <p>trabalho de conscientização ecológica</p> <p>nós vamos dobrar a produção e ficar nisso aí,não vai passar mais nada,até porque na questão de impacto ambiental já começa trazer alguma repercussão.</p>	<p><u>12</u></p>
<p>a empresa sempre se preocupou com o meio ambiente,</p> <p>investiu muito em tratamento, gastou milhões de dólares para ter um tratamento de efluente. Hoje eu não vou dizer que é o mais moderno porque já tem 10 anos que ele está funcionando, mas na época que nós fizemos podíamos dizer que era o mais moderno do Brasil.</p> <p>devolver para o rio uma água muito melhor do que a gente recebia.</p> <p>o acabamento, lida muito com drogas, produtos químicos, então você tem um volume muito grande de produtos químicos e esses produtos químicos se você não trata antes de jogar nos rios, você realmente faz o estrago, porque eles são produtos venenosos, são danosos para a natureza.</p> <p>você tem aqui um mundo de dinheiro que você gasta com o meio ambiente,</p>	<p><u>2</u></p>

<p> você é obrigado a gastar senão eles fecham sua fábrica, O que eles não gastam no meio ambiente isso vai acabar custando caro para eles. Eles ainda não estão pensando em se preocupar com o meio ambiente a natureza é madrasta ela vai se voltar contra os chineses. da natureza você tem que cuidar dela, senão ela se volta contra você. </p>	
<p> no Norte de Minas ainda não tem funcionando a ANA, que é agência nacional de águas. Todo dia tem um converseiro sobre essa ANA e junta com o meio ambiente, é uma loucura. No fundo o que é, criaram uma agência que tem que ser auto sustentável, então todo mundo tem que pagar alguma coisa para essa ANA para ela ter os empregados dela. Com a desculpa de regularizar o consumo de água, há um abuso de quantidades de funcionários para que a empresa pague. É preciso regularizar, é lógico, você não pode poluir o rio e captar a água do rio só para você. A água é um bem social. Tem de ser de todos. Mas para regularizar isso, Paga um tal de IGAM, mas o IGAM tem umas 50 empresas mexendo com o meio ambiente você não sabe nem quem que é um quem que é outro. Você paga para uma tem que pagar para outra também. para você ter o poço artesiano, hoje esta se exigindo que você coloque o hidrômetro para medir a vazão sua, você vai pagar pelo que você consome, então tem que medir o seu consumo. </p>	<p><u>3</u></p>
<p> programas de conservação ambiental bastantes antigos.. não é só por boniteza não, <u>a legislação que é cada vez mais rigorosa</u> formalização dos processos Com a legislação cada vez mais rigorosa com mais itens, mais normas, não teríamos condição da gente atender a isso tudo as duas fábricas de Pirapora certificadas a 14.000. A água que a gente devolve pro rio, a gente capta a água, têxtil especialmente o têxtil que usa basicamente a água para dar acabamento em Pirapora e Sete Lagoas, essa água é maltratada. Dentro do processo você tem uma carga ali de resíduo, de corantes. a carga de enxofre nos corantes é muito alto, nada disso retorna por rio aquele processo ali tem que funcionar, tem que ser . E do ponto de vista ambiental, acho que o que a gente tem de mais significativo também tem a preocupação lá desde o início, mas vem ai hoje.. que era talvez uma preocupação espontânea, hoje ela é cada vez mais reforçada na parte ambiental. Se você tem essa espontaneidade, ela acaba sendo repassada pela legislação. sistema de gestão ambiental que é aplicado para todas as unidades Se eu quisesse submeter as outras duas a um processo de certificação como as regras são definidas pelo sistema para todas as unidades e para todos os processos eu poderia ter essas outras unidades certificadas o processo é o mesmo para todas. Certificação trouxe para gente a normatização, a regulamentação do ponto de vista ambiental, </p>	<p><u>4</u></p>

<p>o algodão é algo que do ponto de vista ambiental tem impacto quase nulo. Então não é um produto agressivo.</p> <p>do ponto de vista ambiental, é difícil falar de uma forma isolada, mas os três grandes eixos ambientais: água, o uso racional e a devolução dessa água em condições adequadas ao meio-ambiente, o uso racional do recurso água; a questão do balanceamento da matriz energética, esse é um ponto bastante sensível, porque determinadas áreas, eu tinha falado óleo, lenha, sebo e gás natural</p> <p>E um terceiro programa que diz respeito aos resíduos, especialmente os resíduos do tingimento. O efluente que sai do tingimento, aquela “água suja” carregada de corantes ela vai para uma estação de tratamento e aí tem duas saídas: você libera a água tratada, mas tem o resíduo que ficou ali, aquela lama, o sólido do corante. Se eu não me engano são 80 t por mês a ser recolhido</p> <p>ele é transformado em fertilizante é colocado no solo, e isso gera capim que depois pode ser destinado a alimentação de gado</p> <p>E o algodão que no ano passado representava a maior quantidade de resíduo, hoje a gente reaproveita de 1 t de algodão, ele tem de fibra aí dentro uns 96 de fibra. A gente aproveita 99 dos 96. E o restante é terra, caule, folha, é matéria orgânica que é transformada em briquete, é um tijolo. Isso</p> <p>Tudo que a gente tem de insumo, o programa ambiental consegue hoje devolver ou dispor aquele resíduo de uma forma que não cause dano externo.</p>	
<p>Essa área é toda preservada</p> <p>esse tecido é feito para faixas ilustrativas, melhor do que plástico, polui menos. Plástico demora 400 anos, esse demora dois meses para decompor,</p> <p>O plástico é mais fácil de trabalhar, mas agora nós temos ambientalistas condenando.</p> <p>nós estamos tentando fazer sacolinhas de supermercado com esse morim</p>	<p><u>6</u></p>
<p>A empresa até fez por esses dias um trabalho de responsabilidade social e ela trabalha com isto sim, tanto que a ferragem é totalmente reciclável, não poluente. A caldeira é tratada para poluir o menos possível.</p> <p>bem antiga essa política já. Não sei se foi obrigada a fazer, não como foi. Pois há padrões que temos que seguir nesta parte de produção.</p> <p>Legal e então não se e informar se foi algo obrigado e teve de fazer depois ou se fez antes de ser obrigada, mas há um certo cuidado sim.</p>	<p><u>8</u></p>
<p>Parte do resíduo o sujeito lá fabrica estofamento para automóvel e aí ele usa o resíduo. Esse resíduo é uma matéria-prima pra ele.</p> <p>no meio ambiente</p> <p>Não é jogado.</p> <p>Tem o tratamento das doenças, temos. Tudo é controlado pela FIAM. A gente manda, tem um lodo que mesmo assim ainda dá que a gente manda pra um aterro sanitário</p> <p>A Universidade Federal de Viçosa até esteve aqui olhando, o que andou se pensando em prensar pra fazer tijolo pra usar na construção popular, mas num deu certo não</p> <p>fazer tratamento desse resíduo fazer transformar aquilo em adubo também. Andou fazendo uma experiência, mas aí veio o Ibam e proibiu</p> <p>num deu certo. Mas tem estudos aí que está se desenvolvendo. O pessoal de Viçosa que está aqui mais perto</p> <p>hoje nós temos reciclando</p> <p>Parte da água a gente reaproveita no próprio processo, parte da água a gente é obrigado a soltar no rio</p> <p>nosso esgoto é tratado. Os gases também são tratados, temos filtro.</p>	<p><u>9</u></p>

De vez em quando dá uns desequilíbrios, aí dá um cheiro sabe. Mas logo vai lá corrige	
Certificação ambiental	
<p>Os aspectos ambientais são gerados e o fato de ter uma certificação de ISO 14001 não implica que você não tem problemas.</p> <p>Aumentou um pouco essas ações em virtude a certificação.</p> <p>já tinha o pensamento da ter a certificação com a questão ambiental, inclusive desde quando fundou em 1982 já fundou com a ETE,</p> <p>Com a Certificação da Iso 14001 em 2004, que a gente conseguiu oficializar isso.</p> <p>Primeira foi a Iso 9001 e tem mais de dez (10) anos que estamos certificados. Depois disso tentamos a certificação da Iso 14001</p> <p>a ETE esta aqui desde antes a fábrica funcionar. Tem consciência ambiental tanto é que é certificado.</p>	<u>1</u>
ISO 9000, passamos também a ter a ISO 14000	<u>2</u>
<p>duas fábricas de Pirapora certificadas a 14.000</p> <p>duas unidades que não são certificadas</p> <p>o princípio está lá independente da certificação.</p>	<u>4</u>
Educação ambiental	
<p>Semana do Meio Ambiente.</p> <p>palestras para a sociedade de forma a mostrar o trabalho que fazemos.</p> <p>abrimos para toda sociedade</p> <p>Hoje percebe-se que dentro do ônibus um briga com outro se um jogar lixo no chão ou pela janela.</p> <p>fizemos oficinas de reciclagem, inclusive com o pessoal da associação de catadores de lixo da cidade que vieram fazer essa oficina.</p> <p>Utilizamos os resíduos da própria empresa mostrando que dá para reaproveitar fazendo um jarrinho bonitinho, você pode fazer várias coisas</p> <p>dois (2) eventos abertos à comunidade.</p> <p>a educação com os filhos dos funcionários.</p> <p>mas tem uma disciplina voltada para uma educação ambiental.</p> <p>filhos dos funcionários vêm aqui, aprendem como fazer coleta seletiva, como utilizar corretamente água, energia elétrica.</p> <p>melhorar também essa educação ambiental.</p> <p>Uma vez tivemos um projeto de conscientização das crianças nas escolas de Pirapora, o Projeto Conscientização na Vida.</p> <p>conscientização ambiental fizemos com os filhos dos funcionários e também nas escolas. A gente foi na Apae onde tem o pessoal deficiente, então fizemos fantoches explicando para eles sobre a consciência ambiental.</p> <p>eu ia muito de uma fábrica pra outra levando os funcionários.</p>	<u>1</u>

<p>Eu parava o carro e falava pega.</p> <p>Lavando calçada com água</p> <p>Essa água é tratada. Essa água aí é cara. Varre primeiro</p> <p>Tem gente que fala aqui meu filho mandou eu não jogar lixo no chão. É isso. São as crianças mesmo</p>	<u>10</u>
Monitoria ambiental	
<p>marcamos reuniões com os Conselhos de Meio Ambiente, que já vieram à fábrica, a Polícia Ambiental, que já vieram também. Porque eles acabam por ficarem sabendo, tem gente que liga para lá, tem gente que liga para o FEAM, eles vêm aqui</p>	<u>1</u>
<p>monitoria que o pessoal do treinamento faz com o pessoal</p> <p>De seis em seis meses tem uma reciclagem, um re-treinamento com todos os operadores,</p> <p>Fizemos isso, realmente as pessoas plantaram, estão grandes, foi muito bom.</p> <p>fazem cartazes retratando a consciência ambiental</p> <p>a professorinha lá da escola falou que eu não posso tomar banho, se não vai gastar água.</p> <p>a professora explicou que foi brincar com as crianças e realmente elas levaram a sério.</p> <p>Tenho uma colega que o filho dela estuda aqui, e ela contando que na casa dela, ela jogou um papel no chão e ele disse “Mãe, eu não acredito! A senhora jogou papel no chão?! Cadê a coleta seletiva?”</p> <p>A criança leva isso para os pais, então eles ficam até com vergonha e já fazem tudo certinho.</p> <p>O monitoramento aqui é 24 horas, inclusive quando a fábrica para, a ETE não para.</p> <p>É tudo computadorizado, lhes mostrarei lá dentro. E tem operadores. Eles trabalham de turno então não fica sem monitoramento, e é feito análise de hora em hora tanto do que está entrando no processo quanto o que está saindo.</p> <p>Ele é todo monitorado por computadores</p> <p>Bom basicamente é isso. Os relatórios são gerados, os parâmetros controlados são pH, temperatura, DPO, DQO</p> <p>analisado diariamente. Os operadores fazem a análise de entrada e o processo de saída de uma em uma hora; sempre controlando a vazão conseguimos controlar o nível aqui.</p>	<u>1</u>
Planejamento das ações ambientais	
<p>foi um produto que foi utilizado sem fazer análise,</p> <p>isso aí já foi colocado no plano de ação para as pessoas estarem fazendo.</p> <p>mostrar uma prática ambiental que é muito positiva</p> <p>a questão do odor e do efluente também que é mais significativa.</p>	<u>1</u>
Premio ambiental	
<p>Ganhamos em 2007 o prêmio Mineiro em gestão ambiental.</p> <p>Ganhamos juntamente com a FIAT e a Petrobras na gestão ambiental. Eles vêm aqui, verificam as práticas ambientais. Ganhamos em primeiro lugar.</p> <p>Na verdade isso é de um tempo para cá. Igual licença de operação, para você operar hoje você tem que ter licença da operação, se não tiver, paga multa ou até mesmo.</p>	<u>1</u>
<p>o PMDA de 2007 a gente venceu, competindo com outros PIBs bem mais significativos. Mas a gente ganhou, ficou em 1º lugar.</p>	<u>4</u>
Resp Ambiental para além da lei	
<p>na Deliberação Normativa Copam número 01 de 2008, ela não estabelece parâmetros para cor.</p> <p>a cor não é parâmetro legal,</p> <p>Preocupamos também com isso.</p> <p>como você vai explicar para a pessoa que está dentro dos parâmetros, mas a cor não é um parâmetro legal.</p> <p>Aqui a água esta dentro dos parâmetros ambientais já pode, porém como o enxofre tem uma coloração mais</p>	<u>1</u>

<p>escura, passamos pelo processo terciário, são aqueles tanques lá, para remover a cor</p> <p>O objetivo nosso é ela incolor, apesar de que não seja obrigatório.</p> <p>aquela vassoura inclusive foi uma ideia, uma adaptação nossa, para está fazendo a limpeza. Enquanto esta rodando, a vassoura esta limpando para não formar esse limo.</p>	
<p>Além da questão legal que tem de cumprir é acima de tudo... uma questão de consciência e de necessidade. Porque é uma necessidade.</p>	<u>2</u>
Treinamento ambiental	
<p>quando o funcionário entra, tem um treinamento introdutório que é integrado</p> <p>Tem a parte de segurança, a parte de medicina e a parte do meio ambiente.</p> <p>A questão da certificação da Iso 14001, da Iso 9001 e falando para eles o que realmente precisamos</p> <p>eles têm de conhecer os reflexos ambientais, conhecer sobre a coleta seletiva, a importância da coleta seletiva.</p> <p>a capa de fardo não é perigosa, mas se misturar com óleo já passa a ser. Mostrar na prática, no dia a dia dele como isso vai ser importante para eles.</p> <p>treinamento de cinco (5) minutos de meio ambiente, isso começou recentemente e é semanal.</p> <p>Uma vez fala de coleta seletiva, mas sempre da questão ecológica</p> <p>Chegou um, resíduo novo o que temos de fazer? Ele perguntam o que fazer com aquilo, se é perigoso ou não. Dá essa aula para eles.</p> <p>Projetos ambientais, o que “vocês” podem fazer para reduzir esses problemas ambientais? Questão dos resíduos como fazer para minimizá-lo, reutilizar, reciclar; tem também o treinamento que fazemos,</p> <p>É uma empresa terceirizada.</p> <p>Ela vem estalada e temos de passar tudo para eles. Vamos dando as informações e eles vão elaborando.</p>	<u>1</u>
Responsabilidade Economica	
<p>Hoje a gente é uma empresa de capital aberto,</p> <p>É uma empresa familiar.</p> <p>está aberta ao mercado, você tem leis, normas, a CVM – Comissão de Valores Mobiliários, ela te olha, você tem que ser equipado</p> <p>O mercado, o mundo exigem que as empresas evoluam</p> <p>o choque de gestão foi isso, nós contratamos a fundação Dom Cabral, que é um local de excelência no Brasil, nessas questões de empresa familiar, gestão corporativa e começamos um processo</p> <p>contratamos pessoas de mercado</p> <p>contratamos um profissional do mercado para a diretoria financeira. O conselho de administração é hoje composto por 5 pessoas: 3 independentes, 1 da família e 1 representante minoritário</p> <p>Essas pessoas contratadas são daqui, não?</p> <p>Marcelo: Não.</p> <p>Esses 3 são de São Paulo.</p> <p>Um com uma grande experiência empresarial, que é um homem que não é dono de nada, mas foi presidente de grandes conglomerados.</p> <p>Tem um outro com grande experiência na área têxtil, ex-diretor da santista e tem um outro que é uma espécie de</p>	<u>10</u>

<p>um professor,</p> <p>política investir no negócio,</p> <p>nunca dependemos muito de banco, é sempre capital próprio</p> <p>o dinheiro que investimos era capital próprio, por isso que em 75 anos da empresa, a nossa empresa é tida como médio porte. Nós não fomos tidos como uma grande empresa.</p> <p>É uma empresa de médio porte, mas sólida, extremamente sólida,</p> <p>porque exportamos muito. Sempre investimos em maquinário nosso é de ponta,</p> <p>Na nossa área, nosso nicho de mercado, somos os melhores da América Latina.</p> <p>a Cataguases que exporta,</p> <p>Fazemos o serviço simples, exportamos como produto Cataguases, porém não é costurado por nós. Nós fazemos só tecido.</p> <p>Nós somos muito especializados em estampados</p> <p>em Cataguases a famosa produção.</p> <p>Tem perfumaria sim, que eu chamo de perfumaria é uma misturinha de elastano pra fazer um ..</p> <p>É pra fazer um agrado. Não vou dizer temos uma linha perfumaria. A gente não mexe com perfumaria. A gente faz um poliéster algodão, mas num é o nosso forte. O nosso forte é 100 algodão.</p> <p>Sempre tecido leve. Sempre. A gente chama de camisaria, mas na verdade tem infanto-infantil e infanto-juvenil.</p> <p>claro que a gente vai ter que continuar a tingir outras coisas. Por exemplo, outras cores nós temos que tingir, mas as cores básicas já estão aí.</p> <p>Isso é totalmente contra os meus princípios. Eu apoiei essa iniciativa, por essa iniciativa nos procuraram e eu decidi apoiar porque o Instituto precisa de sustentabilidade.</p> <p>Nos procuraram porque nós temos instalações adequadas para esse tipo de curso. Então tudo bem, vamos ser parceiros, vamos fazer o curso. Mas não me bate. Eu acho um absurdo você ter que ter um guarda-costas atrás de você tomando conta</p> <p>Isso é um problema</p> <p>o Instituto quando foi criado</p> <p>sua verba vai ser toda a venda de resíduos da fábrica.” Porque quando você compra algodão no processo industrial, principalmente no processo de fazer o fio, a linha, você gera uma série de resíduos.</p> <p>Esse resíduo serve inclusive pra fazer tecidos mais pesados que são fitas menores. Nós aqui só trabalhamos com fita longa. Esse algodão hidrófilo que você usa de farmácia, é o resíduo de penteadeira, é o top do resíduo. Eu tinha, quando o Instituto foi fundado em 1999, se eu não me engano o meu orçamento no primeiro ano foi de 1, 5 mil entendeu</p> <p>O Instituto tinha 100 da verba do resíduo</p> <p>Passado uns anos esse acionista passou a questionar e aí começou a diminuir o orçamento. De 1,5 mi mais ou menos começou a cair pra 1,200 mil, aí depois caiu pra 1. Ano passado foi pra 900 mil. Esse ano é 800 mil. Ainda é um bom dinheiro</p> <p>me dificultou a manutenção.</p> <p>E aí nós partimos para a busca de parceiros e empresas</p> <p>temos um salão enorme lá atrás e vazio ainda, tem cerca de 2.000 m². Eu alugo pra casamento, festa de 15 anos.</p>	
--	--

<p>Esse ano nós tivemos uma sobra de 10 mil. O Instituto está dando lucro</p> <p>Eu tenho que buscar sustentabilidade em novas maneiras, novos parceiros.</p> <p>estou procurando outras alternativas.</p> <p>Liliane que já trabalhou aqui comigo e lane hoje só cuida de projetos. Nós temos 3 projetos aprovados nas leis.</p> <p>edital Petrobras, Eletrobrás, editais dessas empresas públicas que é um pouco diferentes das leis de incentivo à cultura, editais das empresas tem fundo, nós estamos buscando por ai.</p> <p>com diminuição do repasse virei pra prefeitura: “Olha, eu agora preciso cobrar aluguel de vocês. Não dá mais para ceder esses espaços porque o meu orçamento diminuiu”.</p> <p>A empresa tem que dar lucro</p> <p>a empresa tem que gerar emprego,</p> <p>gerar riqueza</p> <p>A CLT é o dobro. Você paga R\$ 1.000 o salário, o funcionário custa R\$ 2.000.</p>	
<p>da indústria têxtil, apesar de ser uma grande geradora de emprego e de impostos.</p> <p>Por mais que ela seja eficiente, ela não consegue superar a eficiência da China em termos de jogo de cintura para fazer preço.</p> <p>A Coteminas tem que rentabilizar seus investidores, seus acionistas, tem que seguir as leis brasileiras, ter que se adequar ao sistema brasileiro.</p> <p><u>A confecção é outra empresa</u> do nosso grupo que trabalha com confecção. É a Arte Brasil a empresa.</p> <p>está <u>fechada agora</u>.</p> <p>Então a empresa bem descapitalizada, nós entramos agora com um processo de recuperação da empresa.</p> <p>veio a crise, essa crise internacional nós pegou sem capital e descontando tudo, só que as taxas de juros passaram de 1,2 para 3,5, 4. Como a gente vende tecido com o prazo longo, isso tornou a nossa verba inviável, entramos no vermelho. Então tivemos que dar uma redução drástica</p> <p>estamos fazendo só o acabamento têxtil e focando no algodão hidrófilo que o ciclo é muito menor.</p> <p>focamos no algodão hidrófilo e demos uma enxugada lá em cima. E com isso pudemos continuar o nosso processo de recuperação</p> <p>Eram 600 a 800. Hoje estamos com quase 400 funcionários. Uma redução drástica.</p> <p>Mas é o negócio, você tem que sacrificar alguma coisa para sobreviver, porque senão vai todo mundo né e os 400 que ficaram, também iriam.</p> <p>com a redução você aproveita para limpar um pouquinho dos piores funcionários. Lógico que esses com certeza quando começar o retorno esses não retornarão.</p> <p>Mas os bons funcionários sempre esses vão retornar.</p>	<p>11</p>

<p>Tem condições de trabalhar, estamos preparados, temos conhecimento do nosso ramo. Vamos a luta!</p> <p>tentar manter o nível de emprego</p> <p>nosso esforço hoje é em cima da recuperação da empresa. Você conseguindo manter a empresa, você de certa forma está mantendo a memória da empresa também, do pessoal que está aqui dentro e tudo.</p> <p>A gente sempre tentando sair um pouco fora da commodity, trabalhando com os fios já diferenciados. E para esse fio não tinha algodão no país, não tinha algodão no Brasil. Então ao invés de importar o algodão que eu desperdiço aqui na produção tudo foi preferível importar de onde já vinha pronto.</p> <p>foco de qualidade foi o grande diferencial da empresa,</p> <p>mantemos isso até hoje em tudo que a gente faz. Fazer com qualidade.</p>	
<p>nós já fomos grandes produtores de algodão no Norte de Minas, e a indústria têxtil, até acredito que as primeiras que vieram para cá vieram em busca desse centro de produção de matéria-prima.</p> <p>a fábrica de Santa Bárbara</p> <p>ela sempre foi deficitária desde muitos anos, quando ela começou a rodar em 1886, ela sempre foi deficitária o equipamento não atingiu os níveis bons de produção e não se tinha ganhado ainda, se esperava ter ganhado em escala de produção.</p> <p>a indústria têxtil, a planta que está hoje em funcionamento não se sustenta.</p> <p>estamos trocando equipamentos muito velhos por uns menos velhos. Para atingir essa sustentabilidade, atingir um nível de produtividade que possa competir no mercado.</p> <p>o nosso caso e as outras indústrias têxtil a energia significa, uma indústria de médio, pequeno porte a energia é 10 do faturamento.</p> <p>Mas agente está melhorando para ela se tornar sustentável</p> <p>foco é um produto de limpeza. Nós fornecemos tecido para pano de prato, pano de chão e tudo mais.</p> <p>Já tivemos grandes clientes como a NESTLÉ, como o Café Três Corações, já fizemos ai, nós já chegamos a um pedido de 500 mil peças para Maggi cometemos algumas falhas, perdemos esses clientes, estamos voltando agora a reativá-los.</p> <p>É um detalhe interessante porque ele tem um menor valor agregado então isso limita muito a entrada dos importados, não existe importação, pelo menos eu não tenho conhecimento, da entrada no país de produto importado, têxtil de limpeza como pano de chão, pano de prato eu não tenho conhecimento</p> <p>não tem jeito o custo, a logística é muito complicada</p> <p>Você perde por um lado mas ganha por um outro.</p> <p>Isso! É isso ai.</p> <p>empregava as pessoas, homens e mulheres</p> <p>eles têm que ter a contra partida.</p> <p>esse aqui é um caso de sucesso apesar de ser uma empresa de produção muito limitada, mas tem-se uma</p>	<p><u>12</u></p>

<p>produtividade dentro de um nível sustentável</p> <p>hotel é outra empresa ele é sustentável, embora o retorno do capital não seja uma coisa muito interessante, não é um bom negócio, agente não entende desse jeito. Mas ele está inserido em Santa Bárbara.</p> <p>hoje não tem nada custeado pela empresa, antes era custeado pela empresa e eu acho que isso era até ruim.</p> <p>“Quando a empresa estava bem ninguém queria dividir o bolo. Agora que a empresa começa a dá sinais de que ela é vulnerável, de que ela está passando por dificuldade, espera ai, vamos dividir o bolo</p> <p>a gente não trabalha nicho de mercado.</p> <p>nosso produto é de limpeza,</p> <p>Nicho hoje esta em evidência. É a solução.</p> <p>a produção é muito pequena. A nossa produção hoje são 68 toneladas/mês são números que a gente esta tentando subir para 80t de fio/mês</p> <p>folha de pagamento representa quase 30 do nosso faturamento. É por isso que a fábrica não é competitiva.</p> <p>Baixa automação, processos complicados,</p> <p>eu vou tirar esses três mecânicos para ficar só com um. Meu quadro vai reduzir.</p> <p>chegando no mês e reduzindo cada 10 postos de trabalho, que vão acontecer, vai absorver; não vai gerar desemprego. A própria comunidade vai absorver.</p> <p>o diferencial que nós temos é esse,que é o atendimento.Atendendo a essas pequenas diferenças entre um e outro</p> <p>um algodão que para um não interessa, ele está um pouquinho manchado, um pouquinho sujo,” para mim serve porque a gente vai fazer saco então isso facilita um pouco e acaba aproximando</p> <p>buscando esse diferencial de preço, o custo é mais baixo por causa disso, disso e disto.</p> <p>No momento hoje,economicamente estamos bem,mas financeiramente estamos apertados.</p> <p>nós cuidamos dela e ela nos dá dinheiro</p> <p>da importância da natureza não só por ela ser bonita, embelezar,mas também porque agente depende dela,economicamente dependemos dela</p> <p>fábrica.É ela que consome,é ela que gera,é ela que sustenta o maior número de pessoas,então ela é o desafio maior.</p> <p>Eu consigo dobrar a produção da fábrica sem aumentar um posto de trabalho,esse que é o ideal e parar</p>	
<p>a gente tinha assim todos os ônus de uma empresa grande, mas não tinha as vantagens de uma empresa grande.</p> <p>precisava de uma nova modernização</p> <p>nós fazíamos uma modernização para valer e arranjávamos um jeito de crescer ou senão a gente ia ficar marcando passo.</p> <p>surgiu a oportunidade de nos associarmos a maior fábrica do Brasil que é a Coteminas.</p> <p>empresa deu outro salto</p>	<p><u>2</u></p>

<p>a empresa é muito modernizada e muito capitalizada</p> <p>tem uma situação excepcional de mercado</p> <p>uma empresa de capital aberto e eu acho que é a empresa de maior rentabilidade têxtil no Brasil nos últimos três anos</p> <p>tem ganhado muito dinheiro.</p> <p>O dinheiro é relativo, porque o setor não é um setor de grande lucratividade. Mas em se tratando do setor é talvez a maior rentabilidade do Brasil</p> <p>a empresa hoje está em uma fase muito tranqüila, muito boa, muito capitalizada e muito moderna.</p> <p>em linhas gerais de histórico que eu acho que valia a pena ser frisado é isso.</p> <p>Então é um gasto muito grande que a empresa tem em devolver para o rio uma água melhor até do que ela recebe do rio.</p> <p>a modernidade tem um custo, porque a substituição do homem pela máquina na indústria têxtil é muito grande.</p> <p>A nossa empresa que chegou a ter 4.200 funcionários, hoje tem mais ou menos 1.700 funcionários e produzimos três vezes do que produzíamos com 4.200.</p> <p>A substituição do homem pela máquina, isso não tem como evitar.</p> <p>O custo social só não é maior até pelo seguinte: em termos de acabamento a máquina não tem como substituir o homem,</p> <p>usa o mínimo de mão-de-obra para chegar nessa fase é muito pequeno, a máquina faz quase tudo para o homem</p> <p>o acabamento ainda é um setor que emprega muita mão-de-obra, controle de qualidade, é uma série de coisas que a máquina ainda não substitui o homem.</p> <p>deixou de ser uma indústria empregadora, para ser uma indústria com pouca gente</p> <p>A fábrica é muito grande, tem mercadorias de toalha de banho felpudas, ela é muito forte</p> <p>tem que ser grande, ter ciência, trabalhar a custos baixos, ter custo financeiro baixo, é coisa que muita gente vai embora por causa de despesas de custo financeiro.</p> <p>Ou a gente fazia uma modernização para enxugar o quadro de funcionário ou desapareceria.</p> <p>A nossa linha, o carro-chefe da Santanense é uniformes profissionais. A gente é a maior empresa do Brasil nessa área. E foi uma luta para entrar nisso, porque esse mercado era de uma empresa que chama Santista, que era dona do mercado</p> <p>não havia vamos dizer na realidade essa preocupação de toda atividade que existe no mundo inteiro, que hoje a competição está enorme, se você não tem produtividade elevada você morre.</p> <p>eu fiquei horrorizado com aquele negócio que cada uma oficina cabia um tear. A Santanense já trabalhava com 25,</p> <p>Então eu fui logo nesse assunto: “Olha, o que eu achei muito estranho, é que como que pode uma fábrica funcionar com um tecelão tocando um tear?” Então o diretor da fábrica virou para mim e falou assim: “Isso é mentalidade capitalista, que tem preocupação com produtividade. O nosso problema na China é dar emprego para 1 bilhão de pessoas. A nossa preocupação é outra”</p> <p>Aqueles que trabalhavam ali eram demitidos. Houve uma acomodação entre eles. Começou a competição você foi</p>	
--	--

<p>obrigado a caminhar por esse lado.</p> <p>A empresa vai deixando de ser paternalista em questão das circunstâncias do mundo em que ela está vivendo e da nova realidade que ela está vivendo.</p> <p>o empregado para ele ter um bom desempenho, trabalhar com um volume de carga de trabalho que hoje é colocado para ele, primeiro tem que se alimentar bem, senão não dá conta.</p> <p>Ele tem que ter saúde odontológica, médica. A empresa tem que dar todo tipo de assistência.</p> <p>se você não der uma assistência médica, odontológica, se você não alimentar o empregado, não der todo tipo de apoio, realmente ele não vai ter o desempenho para aquela produtividade</p> <p>com o passar dos anos essas coisas foram diminuindo é claro</p> <p>essas coisas todas foram desaparecendo.</p> <p>A empresa (...) cresceu e virou a maior do Brasil na linha (...) por causa disso, porque nos damos um tratamento diferenciado</p> <p>o projeto que está lá na câmara vai ser votado a redução das 44 para 40 horas de trabalho. Eu acho isso prejudicial ao Brasil.</p> <p>O nosso setor que emprega muita gente, o setor de confecção. A confecção, ela trabalha num trabalho de um turno. Se a jornada vai baixar de 44 para 40 horas, ela não vai contratar ninguém para trabalhar aquelas 4 horas,</p> <p>vai produzir menos. Se ela vai produzir menos, ela vai faturar menos. Se ela vai faturar menos, ela vai recolher menos impostos.</p> <p>o nosso setor com relação a essa crise, que é a sua pergunta, ele não foi muito atingido.</p> <p>Quando você vai demitir um empregado, você tem que pensar se tem possibilidade de ele voltar em 3, 4, 5 meses. Os encargos são tão grandes para demissão que não compensa demitir.</p> <p>Se o dólar baixar é o maior inimigo do setor têxtil.</p> <p>você tem que estar atualizado</p> <p>a máquina não anda sozinha, a máquina evoluiu e o homem tem que evoluir também.</p> <p>então é trazer um engenheiro para trabalhar com a gente, não... as coisas aos poucos vão se ajeitando, as pessoas vão fazendo algum curso,</p> <p>Com essas máquinas modernas acidente de trabalho você tem que cometer muita imprudência para que ocorra.</p> <p>hoje o negócio não é brincadeira, você tem que ser muito especialista...</p>	
<p>os usineiros de algodão historicamente quebraram os produtores de algodão.</p> <p>O usineiro de algodão quer explorar o produtor de algodão</p> <p>as fiações mataram o usineiro de algodão</p> <p>as tecelagens quebraram as fiações</p> <p>porque quando o pano estava caro elas pressionavam o governo para abrir a importação, então se importava fio barato, então você não conseguia comprar das fiações, então as tecelagens arrasaram as fiações</p>	<p><u>3</u></p>

<p>E as tecelagens foram arrasadas pelas confeccionistas.</p> <p>a cadeia toda é autofágica</p> <p>a compra que é o segredo de tudo, não é moça. Porque quando você consegue comprar seus insumos a preços mais baratos é que você consegue ter lucros.</p> <p>nós cedemos a fiação para esse grupo,</p> <p>é bom empresário, uma fábrica esta dando prejuízo ele vai lá e fecha, onde esta dando lucro ele vai lá e abre, esse é o empresário.</p> <p>não é um industrial, ele não tem amor aquela indústria ali. Ele precisa ter rentabilidade, precisa ter retorno.</p> <p>A Santanense estava fechada, quando a Coteminas injetou dinheiro lá, porque ela salvou com injeção de capital, porque ela já não tinha mais capital de giro, era a segunda fábrica de Minas Gerais. A Coteminas salvou a Santanense.</p> <p>demanda de capital que aumentou muito e o mercado ficou muito competitivo.</p> <p>Estratégia para quem tem capital de giro. A tecelagem pano, que é o forte de Minas Gerais, todas estão fechando.</p> <p>Esse ano acredito que vai ser muito bom para a indústria têxtil. Em função da crise.</p> <p>Itaberito industrial, João Lombardi .. tudo fechando, tudo fechando.</p> <p>Então, a oferta esta diminuindo com o fechamento dessas fábricas, a demanda também diminui por causa da crise, você tem mais desempregados.</p> <p>relatório de hidrômetro um relatório de holimêtro, um relatório de não sei o que, mais um relatório e tem que contratar mais um funcionário para preencher o relatório para pagar uma anuidade a ANA. Hora, isso baixa a competitividade do produto brasileiro.</p> <p>no caso do algodão, você começa a financiar o cara, o cara não te paga, saiu de quem? O capital de giro seu diminuiu</p>	
<p><i>trade-off</i> ai, uma relação de troca bem consciente. A gente entende a importância da... tem a boniteza e tem a precisão também.</p> <p>A água que sai da estação de tratamento de refluente é tão limpa quanto a que entra. Em alguns casos um pouquinho até mais, com todo custo do impacto que todo esse processo causa</p> <p>o fato de você conseguir reter funcionários por um número tão grande de tempo, tem como causa sim essa boa relação e tem como benefício para a companhia</p> <p>turnover bastante baixo e um acúmulo de conhecimento e experiência que ajuda e muito na operação.</p> <p>estudos que falam que o custo de reposição de funcionários, ai depende do nível, mas pode variar de 5 a 10 vezes a remuneração dele.</p> <p>quando a pessoa manifesta o desejo de se desligar, ali a produtividade dele já começa a cair. Então ai você tem soma isso, aí depois o período que ele se desligou efetivamente, você tem os custos das rescisões tradicionais, ai você tem o custo da busca de outro profissional, o treinamento e a curva de aceleração dele até chegar aonde o outro tava, todo esse movimento pode chegar até a ordem de 5 a 10 vezes a remuneração daquela posição</p> <p>em termos de benefício econômico para gente a manutenção dessa boa relação se dá mais fortemente nesse aspecto.</p>	<p><u>4</u></p>

<p>Você tem todo o acúmulo de experiência, o próprio clima operacional.</p> <p>todo o relacionamento que vai além da remuneração, isso como um instrumento de retenção também.</p> <p>Porque economicamente se você começa a perder um atrás do outro aí para buscar no mercado são profissionais caros</p> <p>Tem todo um processo de treinamento, desenvolvimento, habilitação e aí quando ele está no ponto vem alguém e recruta. Economicamente isso é muito oneroso. A gente tem que compensar isso com todo um ambiente de trabalho, com todo vamos dizer assim itens não financeiros</p> <p>tensão do plano de saúde, tensão de atendimento aos filhos</p> <p>Se eu não pensar na sustentação da empresa</p> <p>foi conveniente certificar duas unidades, porque eram duas unidades que exportavam e o selo naquelas duas unidades eram importantes.</p>	
<p>todo mundo ajuda a carregar porque é pouca gente</p> <p>Hoje a pessoa tem um salário e mais um incentivo de produção, não estamos aumentando a produção, ao contrário, estamos diminuindo a produção e aumentando as máquinas</p> <p>as máquinas que eu trabalhava o máximo</p> <p>“mexer” com a parte elétrica era uma chave de fenda</p> <p>tem que ter computador, tem que trazer gente de fora.</p> <p>aumentou a demanda e nós não conseguimos atender com o maquinário que nós temos.</p> <p>temos uma máquina que não exige muito comprimento de fibra, exige muita limpeza. Daí a importância desta.</p> <p>Porque custo hoje,</p>	<p><u>6</u></p>
<p>indústria têxtil</p> <p>naquela época em 95 era uma das que mais empregavam aqui no Norte de Minas</p> <p>hoje com essa crise mundial eles só pensam no interesse empresarial,</p> <p>Diante dessa crise, só quem sente mais é o trabalhador</p> <p>eles têm que se adequarem ao mercado</p> <p>a COTEMINAS tem um domínio muito grande no mercado têxtil</p> <p>com essa crise eles diminuíram o preço do produto, eles estão repassando o produto num preço menor porque é uma grande indústria,</p> <p>Nova Aliança fazer isso ela não tem nem como manter a folha de pagamento.</p> <p>Foi a demissão de Fevereiro de 2008, 600 trabalhadores, foi anunciado que seria 1.300,</p>	<p><u>7</u></p>

<p>diminuição de custo!</p> <p>Funcionário feliz é a melhor coisa que tem, então é melhor para a empresa também.</p> <p>Seleciona pessoas próximas a fabrica é para diminuição de custo mesmo.</p> <p>é um critério, mas se morar mais longe e tiver qualidades não dispensamos. Claro.</p>	<p><u>8</u></p>
<p>Base estratégica</p>	
<p>uma empresa de capital aberto, você está aberta ao mercado, você tem leis, normas, a CVM – Comissão de Valores Mobiliários, ela te olha, você tem que ser equipado. Apesar de nós não negociarmos ações na bolsa, mas nós podemos, somos empresa de capital aberto e exige uma série de decisões</p> <p>O mercado, o mundo exigem que as empresas evoluam.</p> <p>o choque de gestão foi isso, nós contratamos a fundação Dom Cabral, que é um local de excelência no Brasil, nessas questões de empresa familiar, gestão corporativa e começamos um processo. Então ai as tias todas afastam do conselho de administração, nós contratamos pessoas de mercado</p> <p>Um choque na gestão. Eu, por exemplo, saio da diretoria da empresa, eu era diretor até então. Meu irmão assume a presidência</p> <p>O conselho de administração é hoje composto por 5 pessoas: 3 independentes, 1 da família e 1 representante minoritário</p> <p>Esses 3 são de São Paulo. Um com uma grande experiência empresarial, que é um homem que não é dono de nada, mas foi presidente de grandes conglomerados.</p>	<p><u>10</u></p>
<p>Procurava uma queda d'água, porque a indústria têxtil é uma grande consumidora de energia</p> <p>indústria têxtil permitiu a gente sair ou abrir um leque e sair do setor têxtil e ir para o turismo; e o lugar onde nós estamos é muito abençoado, todo mundo que vai encanta</p>	<p><u>12</u></p>
<p>A Coteminas hoje não é exagero falar que ela é a maior do mundo</p> <p>investimentos certos na hora certa</p> <p>esse setor nosso não é brincadeira. Se você ficar obsoleto, você é engolido</p> <p>União e investimentos bem direcionados.</p> <p>Hoje para você tocar uma máquina moderna dessa, ele tem que ter um mínimo de formação, de estudo, senão ele não toca uma máquina dessa.</p> <p>Hoje a coisa se complicou. Então, a empresa tem uma necessidade que ela atue socialmente com os seus empregados.</p> <p>isso cada vez mais vai passar a ser uma exigência.</p> <p>uma coisa que não tem jeito de você deixar de investir nesta área.</p>	<p><u>2</u></p>
<p>é bom para a comunidade, mas nós também temos a necessidade de manter uma mão-de-obra, uma força de trabalho não só apta do ponto de vista do treinamento técnico, mas ter o mínimo de tranquilidade de saber que as condições básicas mínimas para ele estar em casa seja em relação à saúde.</p> <p>Nós não estamos e nem temos condição de assumir o papel do Estado nesses aspectos, mas dentro do que a gente como sendo nossa possibilidade a gente procura fazer.</p> <p>conseguir reter funcionários por um número tão grande de tempo, tem como causa sim essa boa relação e tem como benefício para a companhia</p>	<p><u>4</u></p>

Retorno	
<p>a certificação da Iso 14001 logicamente alavancaram as vendas.</p> <p>Tem cliente que não compra da Cedro se ela não tiver o certificado.</p> <p>Tem cliente que já falou “Eu só compro da Cedro depois que o certificado estiver pronto.</p> <p>cliente relatou que não iria comprar da Cedro se o certificado não fosse apresentado, tanto que não comprou porque não deu tempo de apresentar.</p> <p>Motiva as pessoas a estarem trabalhando</p> <p>Os eventos que fazemos beneficia a sociedade e também internamente.</p>	<p><u>1</u></p>
<p>eles têm que ter a contra partida.</p>	<p><u>12</u></p>
<p>todo esse conjunto de preocupações ele se reverte em benefícios para a empresa.</p> <p>gente chamava os meninos, trazia as turmas, fazia para eles implantarem na casa deles a coleta seletiva. Porque uma coisa é o pai estar lá dentro da empresa: “Ah isso é coisa da empresa”, aí ele chega lá na casa dele e vê lá o menino colocou 3 lixeirinhas: “Oh pai essa aqui é para papel, essa daqui é para lata”. Ele começa a estender esse conceito, não é algo do trabalho dele, é um conceito para ele aplicar na vida dele e isso automaticamente retorna para dentro do trabalho.</p>	<p><u>4</u></p>
Responsabilidade Ética	
<p>a responsabilidade social, para mim é você parar de corromper e se corrompido, de roubar, porque aí você tem o dinheiro para que deve ser feito para sociedade.</p> <p>as fortunas que somem aqui nesse país, que poderiam estar sendo dirigidas para sociedade para melhorar o número de renda, gerar emprego, educar, dar saúde, não precisaria de mais nada.</p> <p>Acabar com isso, prender não só o que levou a propina, mas o que deu também prende os dois, vamos acabar com isso,</p> <p>fazer esse dinheiro circular aqui dentro. Não é ir lá para os Estados Unidos, para as ilhas Caymans. Vamos fazer esse dinheiro circular aqui dentro</p> <p>qualidade tem custo, você também não pode colocar a qualidade acima do custo, então tem que ser um produto que você possa comprar, notando o diferencial de qualidade e ficando feliz com algo a mais que você pagou.</p> <p>Não é exagerar também no custo</p>	<p><u>11</u></p>
<p>O algodão continuava sendo do Mato Grosso, Goiás</p> <p>hoje tem uma grande produção na Bahia, no oeste baiano, que é a região de Barreiras, que hoje é grande produtora de algodão de boa qualidade.</p> <p>o algodão da região praticamente acabou. Todos os incentivos do governo adiantaram muito pouco para o Norte de Minas.</p> <p>Quem são os grandes produtores pode procurar, não tem nem Pereira, nem Silva, nem Souza, nada. Todos são sobrenomes estrangeiros de grandes propriedades.</p>	<p><u>3</u></p>

<p>nós conseguimos no sindicato, então nós conseguimos no sindicato entregar as máquinas da fiação como avaliação e pagar os funcionários.</p> <p>nós fizemos um acordo. Nós fizemos um acordo, decisão difícil. O juiz foi um medroso, mandou para o ministério público do trabalho, o Ministério público enrolou, fez uma confusão danada, chamou o acordo de lesivo, de fraude, de não sei o que. Trinta e cinco páginas de ofensa a nós e ao sindicato</p> <p>Graças a Deus no dia da audiência, esse ministério público em Montes Claros estava de férias e veio um procurador de Belo Horizonte, eu achei que ia piorar as coisas, porque o relatório da procuradora aqui não era favorável, era de mandar todo mundo para cadeia, porque o que ela falava era loucura. Mas o procurador não, na hora que ele viu que nós estávamos sentados a mesa para resolver o problema, que nós estávamos vendendo as máquinas para pagá-los e eles já tinham aceitado o acordo, o procurador perguntou onde é que era para ele assinar. Os funcionários estavam de acordo, todos assinaram. Já tinham assinado em assembleia, mas a procuradora na época, falou que aquilo era fraude.</p> <p>O funcionário acreditava na gente, tem uma meia dúzia que não acredita, mas o sindicato que era muito bravo, o Vicente (presidente do sindicato dos tecelões) era um chato, ele não aliviava não</p> <p>a presidência é da Eliana, que é funcionária nossa (ex-funcionária da Paculdino), ela piorou o sindicato, o Vicente lutava para manter o emprego, a Eliana não esta preocupada com isso</p> <p>nós adiantamos para ele na época 300 mil reais, nunca recebemos, nem algodão, nem nada. Nem nada. De vez em quando ele mandava um lixo de algodão aqui, a gente recebia e via para ver se era bom. A indústria já anda apertada, e aí você ainda tira o seu capital de giro, porque você tinha que financiar o algodão, porque ele não consegue plantar, ele não tem como plantar, se ele não tiver financiamento para plantar ele não consegue.</p> <p>É por isso que o banco não quis emprestar para ele, eu também não empresto mais para ele. Então o banco também não quer emprestar para ele.</p> <p>acabou com um produtor de algodão. Está morto</p> <p>Acabou, porque ele não conseguiu. A colheita dele foi pouca</p>	
Compromisso ético	
<p>relação de confiança que você consegue estabelecer. Lá 80 do pessoal que foi dispensado, no máximo 5 meses depois já estavam trabalhando de novo.</p> <p>confiança. Você não faz isso de uma hora para outra.</p> <p>eu nunca sou informado da fonte da denúncia, sou informado do fato.</p> <p>As providências que foram tomadas eu têm que retornar ao comitê e o comitê retorna ao solicitante, ao demandante</p>	<u>4</u>
Princípios e valores	
<p>não é querer falar mal de outras empresas,</p> <p>consciência está muito dentro da gente</p> <p>Gente para mim não é importante, eu não me sensibilizei”</p> <p>não sensibiliza que fazer uma coleta seletiva é importante.</p> <p>a gente tenta passar essa consciência para a pessoa mas não sabemos se ela irá realmente se sensibilizar</p>	<u>1</u>

são novas pessoas com nova consciência.	
<p>uma coisa que eu confesso a você vai contra completamente a todos os meus princípios.</p> <p>estamos ensinando as pessoas a ser segurança, inclusive armada.</p> <p>E isso como já vem de tempos, eu na posso mudar a regra do jogo e falar então não tem mais bolsa e agora você vai pagar aluguel, porque o Instituto precisa. Eu não acho certo fazer isso.</p> <p>Imagina só você falar para um menino: “Olha, o orçamento do Instituto diminuiu, a fábrica não está mandando mais dinheiro e você vai perder sua bolsa porque agora temos que cobrar aluguel do seu professor”.</p> <p>Eu quero deitar e dormir. Se não conseguir dormir, é só o calor né. Consciência pesada não.</p>	<u>10</u>
<p>isso é o cúmulo do paternalismo.</p> <p>uma fábrica com um tecelão em cada tear. Porque o paternalismo era dessa ótica, porque tinha que dar emprego para 1 bilhão de pessoas.</p>	<u>2</u>
<p>nunca teve mão-de-obra escrava,</p> <p>a questão da responsabilidade social, da ação social, das questões de saúde e segurança elas começam lá no início da fundação da empresa. Mesmo sem saber que estão fazendo o que hoje tem esse rótulo, mas já estava lá no DNA essa preocupação.</p> <p>resíduo, o próprio efluente, está no DNA a preocupação com essas coisas.</p>	<u>4</u>
O patrão não vai poder conhecer todo mundo.	<u>6</u>
Nós estamos formando os homens de amanhã e essa mão-de-obra que vai estar aí no mercado	<u>9</u>
Responsabilidade Legal	
<p>acontece: todo semestre vem a BNB fazer uma auditoria para verificar se tudo aquilo que a gente falou que está de acordo com as normas se estão realmente sendo cumpridas</p> <p>se tem alguma pendência ou não isso será resolvido, depois manda pra BNB eles mandam o parecer e validam essa ação.</p>	<u>1</u>
<p>Não estou fazendo nada ilegal não.</p> <p>O problema maior de você captar dinheiro para uma empresa é a contabilidade</p> <p>Os caras não conhecem ou não tem saco, mas é renúncia. É só você tratar aquela verba de uma maneira específica na contabilidade.</p> <p>nós estamos conseguindo captar. Nós estamos dando tudo: a faca, o queijo, que é uma maneira que nos vimos de captar com essas empresas.</p>	<u>10</u>
<p>Infelizmente nós temos a legislação brasileira, você não tem como sair fora.</p> <p>uma legislação suicida.</p>	<u>11</u>
A maneira dada lá era ilegal porque era dada como uma premiação. Então às vezes não incidia nos impostos, não era dentro da folha, por isso talvez tenha dado essa conotação de ser ilegal.	<u>12</u>
<p>Você ter mão-de-obra no Brasil é quase um crime, a lei trabalhista no Brasil é loucura. Você admitir um empregado é mais ou menos fácil, depois você vai para a safra. Depois você vai para safra, treinamento, depois tem que educar o funcionário e depois você não pode demitir não, só de multa para demitir você paga 40 para o empregado mais 10 para o governo. Isso eles criaram para tampar o rombo e até hoje não tiraram, continua lá. Você pagar de multa, 50 de multa de quê? Se você não é culpado quando você dispensa um empregado. Você dispensa por vários fatores, primeiro porque o cara entrou em desídia, as vezes te rouba e você não consegue provar, se você vai mandar embora você é multado.</p> <p>Você quer ter uma estrada, você já pagou os impostos todos. Já, mas vai pagar pedágio também. Seu produto não fica mais caro.</p> <p>Ai você vai aguentar a China vindo em cima de você com o produto dela que é mais barato. O produto é desonerado. O nosso é onerado com todas essas invenções que tem aí. 50 de multa do fundo de garantia. Os</p>	<u>3</u>

<p>encargos sociais...</p> <p>que a ETHOS faz, toma dinheiro das empresas para fazer benefício para a sociedade. Mas toma de quem? Da empresa. ETHOS é uma grande entidade aí. Um cara maravilhoso, o Oded (Grajew) que inventou esse troço, balanço social, e aí não sei o que, foi inventando um monte de coisas aí que onera as empresas, coisas que já estão incluídas nos nossos impostos altíssimos</p> <p>E essa carga burocrática que é o imposto.</p> <p>Nós pagamos 2,5 da folha de pagamento para a coisa mais bacana que tem no Brasil, que é o sistema 5S. Sesi, Senai que é o nosso caso. É um espetáculo esse Sesi, Senai. Podia ser dez vezes melhor</p> <p>uma entidade que dá escola, dá ensinamento profissional, dá melhoria de vida a pessoa,</p> <p>Você monta uma indústria, muito bonitinha, bacana. A sua primeira expansão é no escritório, porque você tem 52 impostos para pagar, que você tem que entender deles, senão você vai ser multado.</p>	
<p>próprio DNA da empresa de ter uma obediência estrita e cega das obrigações em todos os aspectos tributários, trabalhistas</p> <p>não passa um centavo de imposto aqui que não tenha sido recolhido</p> <p>Eu pago para o Estado, eu pago contribuição social, eu pago todos os impostos do sistema Aécio, todas as contribuições que você imaginar</p> <p>cumpro todas as minhas obrigações</p>	<u>4</u>
<p>Na minha sessão se chegar não estiver usando na hora, é advertência, eu não aceito. Se eu chamar pela segunda vez, já dou advertência e suspensão!</p> <p>Não acontece de jeito nenhum! Ninguém quer perder trabalho</p>	<u>6</u>
<p>tentar convencer o empresário a cumprir a lei</p> <p>A empresa alega que faz a parte social dela</p> <p>Cumpre-se as leis,</p> <p>nenhuma empresa cumpre todas as leis.</p> <p>A COTEMINAS alega ser uma das empresas que mais cumpre a parte social dela.</p> <p>Se ela cumprisse os direitos acordados entre sindicato / trabalhador / empresa e também as leis trabalhistas, ela não teria isso não.</p> <p>são coisas que realmente dependem somente da empresa. O trabalhador faz sua parte, quem não cumpre é a empresa.</p> <p>não foi tão bom para os trabalhadores pois foram punidos, todos foram demitidos pela empresa, 240 trabalhadores e perderam os direitos trabalhistas pelo fato de ter muitas ações que não foram julgadas.</p> <p>ela deixou de cumprir.</p> <p>não tivemos problemas trabalhistas com a TECMON</p>	<u>7</u>
<p>Na produção deve ser uns 30 funcionários. Na outra empresa é só produção, na razão social, são 30 costureiras.</p> <p>Lá é outra razão social</p> <p>é separado. é como se elas prestassem serviço para gente.</p>	<u>8</u>
<p>a exportação ela gera crédito de ICMS. Você tem um incentivo ali por exportar. Nós praticamente não recolhemos o ICMS.</p>	<u>9</u>

<p>E o Instituto tem funcionários</p> <p>Neto Tem. Não registrados no governo não. Tem uma cooperativa, onde todos esses funcionários trabalham lá. São filiados a essa cooperativa</p> <p>muitas vezes a maioria é contratada por projetos.</p> <p>tudo é formal, a cadeia, nós não admitimos. Embora nós tenhamos clientes informais. Grande parte do segmento deste setor é um desacerto. É nota fiscal que chega aqui rasga e joga na gaveta, no lixo e pronto. Nós não praticamos isso</p> <p>já ouviu falar em excelência fiscal. Nós não praticamos isso. Aí é questão de princípio da empresa.</p> <p>Até porque a confecção você vê, ela não tem uma grande confecção nacional pra falar assim. Não tem. Normalmente é uma senhora que costura e ela põe mais uma máquina, 2 máquinas, funcionárias.</p>	
Terceirização	
<p>A gente exporta roupa sim, mas terceirizando. Algumas confecções fazem as roupas</p> <p>a confecção é contratada</p> <p>hoje ela é free.</p> <p>Ela é a gestora, então tem a rubrica pra ela receber. Ela recebe pelo projeto, tem a rubrica. Tem a rubrica do gestor financeiro. É tudo terceirizado. Tem um rapaz aqui que se especializou em prestação de conta pra órgão público. É complicadíssimo. É complicadíssimo você prestar conta ao Ministério da Cultura, é uma burocracia doida. Tem um rapaz que é especialista nisso, então eu contratei por projeto, tem rubrica: gestor financeiro.</p> <p>E tem rubrica pra assessoria de comunicação. Ontem eu contratei uma jornalista pra trabalhar por projeto, porque na hora em que eu vou prestar conta tem que ir a logomarca do Ministério de um jeito tal, tamanho tal, formato tal, cor tal.</p> <p>A verba que vem de renúncia das empresas por projeto tem a rubrica, gestora: Liliane, gestor financeiro: Djalma e assessoria de comunicação é a Cristina. Esses 3 são free.</p> <p>A Liliane que presta serviço no setor de projeto,</p> <p>Ai não é terceirizado não. Eu tenho prestador de serviço básico. Por exemplo, uma marcenaria, que reforma moto, contrato.</p> <p>Não é terceirizado. Eu não tenho contrato de terceirização não.</p> <p>são todos prestadores de serviço via COPETIR. Mas são todas pessoas de Cataguases escolhidas por nós e selecionadas por nós.</p>	<u>10</u>
Hoje a gente está terceirizando acabamento,	<u>11</u>
<p>tínhamos alguns setores dentro da fábrica que a gente terceirizava, limpeza... portaria.</p> <p>a organização trabalhista confundia muito também as coisas, o que que é terceirizado, na maioria das vezes era interpretado pela justiça trabalhista como um disfarce</p> <p>A única parte terceirizada que tem é a parte de moda, designer, essas coisas, porque isso não compensa você ter pessoal.</p> <p>é tradicional você ter problemas com prestador de serviços, com mão-de-obra terceirizada</p>	<u>2</u>
	<u>4</u>

<p>todo mês tem uma área, que é arremate, tira os fios que vem da costura e sobra, aí manda para fora. Em alguns casos já tem os lugares, eles cortam e mandam de volta.</p> <p>É só essa relação</p> <p>não tem um cuidado maior não. Nem benefícios</p> <p>Nem institucional pode ser considerado.</p> <p>É mensal</p> <p>Na verdade a idéia é que seja fabricado aqui, que a empresa suporte essa capacidade de produção total. Só que tem mês que na dá,</p> <p>porque tem muito funcionário que pega atestado.</p> <p>então manda para fora, não tem jeito!</p>	<u>8</u>
Muitas confecções têm dessas histórias. Tem aquele caso da sacoleira que confecciona e não tem uma máquina. Ela compra o tecido e vai entregando na casa de um e na casa de outro e está rico com isso.	<u>9</u>
Turnover	
<p>Aqui estamos com trezentos funcionários e alguma coisa, lá são mil e duzentos (1200) mais ou menos, é bastante. Reduziu um pouco por causa da demissão,</p> <p>mas aqui era uns quatrocentos (400) e lá uns mil e quinhentos (1500).</p>	<u>1</u>
a indústria têxtil é de um turnover elevado	<u>3</u>
<p>deve ter hoje 3.000 funcionários, vou chutar... chutar não esse número é dessa ordem de grandeza, 600 funcionários, ou seja, mais de 20 do quadro tem algo em torno de 20 anos de casa. Isso é único</p> <p>O têxtil tem essa característica, mas eu acho que na CEDRO ele é mais acentuado ainda.</p> <p>o perfil do nosso funcionário é de ficar muito tempo.</p>	<u>4</u>
<p>produção são 50 funcionários. E quando tem uma demanda maior, vocês contratam mais?</p> <p>Emanuele: Contratamos.</p> <p>dependendo da capacidade das pessoas e do desenvolvimento dela até continua contando o período. Mas como trabalhamos com coleção, então tem período que é alta produção e outros não</p> <p>Com certeza de manter tem! é muito difícil sair, o turnover é muito baixo, esta questão de sair, está trocando funcionário é muito baixo aqui na empresa.</p> <p>Tem muitos jovens aqui, mas geralmente não querem continuar na empresa, querem buscar novos horizontes.</p>	<u>8</u>
alguns casos a gente está exigindo até língua estrangeira	<u>9</u>

Anexo 3 - Cruzamentos dos temas e entrevistas

	Entrevista 1 e 4 Júnia Branq	Entrevista 2 Adelmo	Entrevista 3 Paculdino	Entrevista 6 e 12 Denilson e Guilherme	Entrevista 8 Emanuelle	Entrevista 9 e 10 Marcelo José Neto	Entrevista 11 D. Emília e Rodrigo Lanna
Origem da empresa: Familiar vs não familiar	Familiar Vs Atualmente de gestão profissional, atual com a governança corporativa	Familiar Vs Atualmente de gestão profissional K aberto	Familiar Continua familiar, só que desmebrada.	Familiar Continua familiar	Familiar Continua familiar	Familiar vs Origem familiar, mas atualmente é gestão profissional	Familiar Continua familiar
Origem da iniciativa: Tradicional Vs inovadora	Desde dos primórdios, Está no DNA da empresa a preocupação social	A preocupação ambiental existe desde o início da empresa.				<i>Existe uma vinculação da Família com a ação social. Viés social é uma tradição familiar. A relação de família que sempre colabora, sempre ajuda um ao outro.</i>	<i>minha nora que é a (..)que mexe lá freqüente e três primas. Então está tudo assim, em família e já está com o espírito que eu tinha.</i>
Quanto à origem da iniciativa: Tradicional vs Nova (inovadora)	Atuação da empresa , , principalmente ambiental se consolida ao longo do tempo	Atuação da empresa diminuí ao longo do tempo A atuação da				Atuação da empresa diminuí ao longo do tempo. <i>Antiga As ações voltadas</i>	Sofre transformações ao longo do tempo, ao migrar de apoio a indigência para focar em trabalho em creche.

	Desde os primórdios da empresa havia a preocupação com a saúde do funcionário. De fornecer água tratada, etc	empresa no início da fábrica era maior, com o passar dos anos foi diminuindo, uma vez que foi surgindo órgãos específicos que fazem esse trabalho.				<i>para o âmbito social existem de longa data</i>	Antiga O trabalho Social é uma história existe a cerca de 50 anos.
Abrangência da ação-	u estou lembrando-se do plano de saúde. Tivemos uma preocupação com essa questão da manutenção da comunidade. Ano passado pela questão da inserção a gente precisou fazer um ajuste na produção e a gente dispensou uma parte do efetivo. Esse pessoal que foi dispensado, a gente sustentou para eles durante um ano, está vencendo agora, o plano de saúde. E mesmo não			Beneficio funcionario Com contrapartida monetária do funcionário, mas com apoio da empresa.		<i>No instituto uma série de programas são acolhidos.</i>	

	<p>trabalhando na companhia a gente bancou para eles o plano de saúde, para eles e para as famílias durante um ano. Especialmente em Pirapora teve um impacto que é difícil você quantificar isso é uma ação qualitativa. O impacto social que teve da pessoa saber, tudo bem estou desempregado, vou ficar desempregado durante esse tempo, mas pelo menos a segurança de que se eu tiver uma emergência tenho médico e do melhor padrão que você poderia considerar. Não é nada de segunda categoria, não é. O mesmo plano de saúde que os</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

	funcionários tem da fábrica, eu como diretor da companhia também tenho. Todos os diretores, todos os gerentes tem o mesmo plano.						
Tipo de benefício	<p>O melhor pacote de benefícios</p> <p>Plano saúde todos func</p> <p>Kit escolar</p> <p>Brinquedo natal</p> <p>Festa natal</p> <p>Biblioteca</p> <p>Reforço escolar</p> <p>Bolsa de estudo (40 func)</p> <p>Assistencia odontologica dentro da fábrica</p> <p>Custo simbólico nos produtos da horta</p>	<p>Responsabilidade interna relativamente maior na localidade, orgulho de ser a empresa que historicamente forneceu os melhores salarios e maior valor do ticket refeição,</p>		<p>Festa, premiação era a participação no lucro que a empresa tinha. A participação nos lucros sempre teve. Era tida como ilegal, porque não incidia impostos.</p>	<p>Empresa pequeno porte não tem participação na lucratividade</p>	<p>Os benefícios aos funcionários constitui em um pacote de serviços que busca suprir as necessidades de saúde, alimentação, aposentadoria e organização financeira.</p> <p>empresa já concedia a participação nos lucros bem antes de ser clausula de acordo coletivo. Hoje essa está vinculada a metas a serem cumprida pelos funcionários.</p>	<p><i>Ajuda através da fundação de uma ONG. A empresa ajudou a construir o prédio. O trabalho social era dividido entre amigas. O tipo de trabalho era a distribuição de cesta básica aos indigentes, condições para tomar banho, roupa limpa,. Dentista e médico,</i></p>

							<i>atendimento de graça à população. apoio</i>
Configuração de atuação	<p><i>O contexto mais amplo da ação social a a distribuição de kit escolar para filho funcionário; tradição de distribuição de brinquedo de natal; festa de natal; atendimento a pedidos de doação; atendimento a pedidos de participação de parceria. Tem biblioteca na fábrica; Reforço escolar para filho funcionário</i></p> <p><i>O reforço escolar, exclusivo para filhos de funcionários, é viabilizado com aulas ministradas por estagiários</i></p>			Atuação social tida como uma festa de confraternização que a empresa faz para os funcionários.		<p>INSERÇÃO DE CRIANÇAS CARENTES 8 SOCIALIZAÇÃ O</p> <p>Criação de Infra-estrutura básica de educação, lazer</p>	<p>Infra-estrutura Atuação da empresa na COMUNIDADE</p> <p><i>Distribuição da cesta básica via S.O.S. Também tinha estrutura para o indigente tomar banho, com disponibilização de roupa limpa. Dentista e médico, atendimento de graça à população.</i></p> <p><i>Trabalho migrou para concentrar nas crianças . Creche para comunidade.</i></p>

	<p>da Unimontes, com transporte para as crianças e sem custo para o funcionário</p> <p>Programas desenvolvidos formalmente Semente Cedro Voluntariado Minas pela paz (programa com egressos da rede prisional - defesa social)</p>						
<p>Público alvo da atuação:</p> <p>Interno vs externo</p>	<p>Fora a quantidade de pedidos que são frequentemente atendidos, de doação, de participação, de parceria junto dessas comunidades é uma coisa muito frequente que faz parte desse contexto de ação social (..)</p> <p><i>Público interno</i></p>	<p>Prioridade é o funcionario</p>	<p>Prioridade são para os funcionários. Melhorar a qualidade de vida deles.</p> <p>Ações para a comunidade vem em segundo plano, se tiver recurso excedente.</p>	<p>Benefício para a Comunidade. Escola inutilizada sendo aproveitada como centro de convivencia</p> <p>Beneficio funcionario Restritiva O funcionario entra com contrapartida monetária.</p> <p>Preocupação com</p>	<p>Funcionário feliz traz retorno para empresa</p> <p>Falta a empresa a de melhor explorar as capacidades do funcionário, remaneja-lo para área que tem mais habilidade, onde poderia estar melhor aproveitado e mais motivado.</p>	<p>A prioridade primeira é para os funcionários. Forma de dar um carinho especial ao funcionário. Prioriza os func e filhos.</p> <p>Preocupação melhoria de ambiente trabalho para o funcionario</p> <p><i>Foco da ajuda é com crianças de</i></p>	<p><i>Migra de trabalho da comunidade em geral para focar nas crianças desde 10 meses de idade</i></p>

	<i>Não pretende assumir o papel do Estado, mas fazer o que estiver dentro das possibilidades da empresa, oferecer as condições mínimas ao funcionário</i>			a segurança do funcionário		<i>escolas públicas de bairro mais problemáticas.</i> FOCO COMUNIDADE E FUNCIONÁRIOS E DEPENDENTES Público externo Atuação da empresa na COMUNIDADE	
Tipo de participação -Reativa -Preventiva - Proativa	Ação reativa <i>As resoluções dos problemas ambientais que a empresa causa a comunidade é uma Reativas às reclamações da população</i> Preventiva Atuação social é preventiva, busca equacionar antes da reclamação “alguns					Proativo Trabalho junto a meninos de grupo de risco. Através do esporte é feito trabalho no sentido de evitar que essas crianças entrem na criminalidade.	

	momentos é de iniciativa da companhia e em alguns momentos é reativo a alguns pedidos”.						
Espacialidade da ação: Local vs global	<p>Em cidades pequenas, onde a sobrevivência é mais advinda dos recursos naturais, há necessidade de criar uma interação estratégica com a comunidade, para criar uma motivação para o trabalho para além do salário.</p> <p>Gerente fábrica papel ESTADO, detinha todo o poder de suprir a assistência, a moradia e a saúde. Esses benefícios como sendo o mínimo para sustentar mão de obra para fabrica funcionar</p>	<p><i>Empresa quase que arcava com a prefeitura local. Preocupação associada com o isolamento da localidade e cidades pequenas geralmente com poucos recursos.</i></p> <p><i>Como geralmente Cidade pequena tem poucos recursos, a empresa, por ser a maior da cidade, arcava com tudo.</i></p>	<p>No Norte de Minas continua naquele sistemazinho antigo, de querer produzir sozinho</p>	<p>Comunidade fechada a relação é diferenciada</p> <p><i>Estabelecimento de uma relação pessoal com o funcionário.</i></p> <p><i>De uma boa relação com a comunidade associada ao isolamento da localidade</i></p> <p><i>O lugar, atrativo para o turismo, é a razão de a fábrica funcionar até hoje. A fábrica dá emprego às pessoas da localidade</i></p> <p><i>Relação direta</i></p>		<p><i>Empresa família em cidade pequena ajuda a cidade</i></p> <p><i>A intensidade do Caráter local como fomentadora do perfil das empresas.</i></p> <p><i>Em cidade pequena há maior preocupação em manter uma boa reputação. Cidade pequena Geralmente há maior compromisso em arcar com suas dívidas</i></p>	<p><i>Caráter local ilustra o trabalho social, se não fosse local não seria tão intenso.</i></p> <p><i>Inter-relação empresa sociedade em cidade pequena sempre foi constante</i></p> <p><i>Relação direta com o funcionário</i></p>

	<p><i>Situação comum em empresas têxteis de cidades de interior, isoladas é a preocupação em ter boa relação com a comunidade. O cuidado com a comunidade.</i></p> <p><i>Situação comum em empresas de lugares mais isolados é propiciar benefício para a comunidade.</i></p>			com o funcionário			
Base da ação -Paternalista -Associativista -Estratégica		Estratégica Cumulo do paternalismo, optar por dar emprego em detrimento da competitividade.	Paternalista Falande de Santa Barbara O empregado mora casa da empresa, e até a luz era a empresa que fornecia. Com EVOLUÇÃO, o empregado é que passa a pagar, depois da chegada da CEMIG	Estratégica O descontentament o do funcionarios levou a empresa a mudar o modelo paternalista. Melhoria do salário e reajuste aluguel das casas a preço de mercado. Pagava baixos salarios		Retribuição à comunidade por tudo que a empresa conquistou no local Empresa familiar tem tendência a ser mais paternalista	

				<p>porque dava uma casa</p> <p>Equidade de moradia As casas são iguais, não há desigualdade (nas casas)</p> <p>Mudança da relação empresa empregado Redução de benefícios diretos de cunho paternalista. Relação mais de mercado, mas ainda com viés paternalista.</p> <p>Acredita que o modelo adotado na comunidade era paternalista. Dava a casa para a pessoa</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

				morar, e ditava até o que ela iria comer.			
Tipo da ação	<p><i>Continuidade</i></p> <p><i>Ações ambientais como rotina (desde 2007)</i></p> <p><i>As ações ambientais são estimuladas como prática rotineira e como visão da empresa</i></p>			<p>Descontinuidade</p> <p>O treinamento do funcionário não é uma atividade específica, o que a empresa faz é uma reciclagem profissional na semana de prevenção de acidentes de trabalho</p>	<p>Descontinuidade</p> <p>Não existe incentivo continuado para o funcionário estudar.</p> <p>A empresa ajuda quem procura, quando há demanda o que é raro, devido ao comodismo.</p>		Fez prédio, fundou Ong
Área da prioridade da ação	Ambiental é o carro chefe	Ambiental	Funcionário (Interno)			Social é o carro chefe	Social Externo
Apoio a cultura	Apoio a manutenção da banda de musica, o museu da indústria têxtil como forma de preservação da memória.			Apoio cultural tem a finalidade de marketing. Mas também de manter as tradições.		Apoio histórico cultural na cidade. Acolhimento do documentário judiciário, do museu de belas artes, entre	

						outros.	
Relações estabelecidas com público alvo: Parceria vs Isolada	Programa Minas pela paz programa criado para as empresas poderem consolidar suas ações sociais. Trade off entre Parceria entre o governo e a empresa para acolhimento dos egressos do sistema prisional. Governo renuncia as multas trabalhistas e a empresa recebe os egressos do sistema prisional. A atuação social é um mix de iniciativas realizada formalmente, com alguns programas mas também com ações isoladas Valor da distribuição		Fechamento da empresa, demissão dos funcionários e relação conturbada com o sindicato e o ministério público. Boa relação e confiança do funcionário. fez com que acordo entre empresa e empregado fosse assinado. Quando repassou a fábrica (parte da fiação) foi feito acordo com os funcionários. Juiz considerou o acordo lesivo, tanto por parte da empresa quanto por parte do sindicato. <i>Sindicato era</i>	<i>Parceria entre empresa e associação de moradores para viabilizar treinamento das pessoas.</i> <i>Consciência da necessidade de espírito de equipe, de compromisso um com o outro.</i>		<i>Parceria com escola e professores para viabilizar o trabalho.</i> <i>As parcerias são diversas como forma de viabilizar o trabalho, outras empresas, lei de incentivo a cultura, edital petrobras, entre outras empresas públicas, entidades de ensino, profissionais autônomos, entre outras</i> <i>Aluguel de sala de aula para empresas, uma das formas para manter os projetos sociais do instituto</i>	Pessoas físicas e Relações familiares <i>Ajuda de amigas para fazer trabalho social</i> <i>Utilização influência social para potencializar e viabilizar o trabalho social</i> Influência do marido prefeito e criatividade na captação de recursos ajudaram a potencializar o trabalho Parceria com amigas Ações isoladas

	<p>poder de decisão: Ações sociais é discutida com sindicato Ação social não é unilateral Decisão compartilhada</p>		<p><i> muito bravo, não aliviava nada.</i></p>			<p><i>Parcerias com prefeitura</i></p> <p>PROJETOS E PARCERIAS COM O PODER PÚBLICO</p>	
<p>Grau de controle de legitimidade: Legal vs ético (decisão individual)</p>	<p>Trade off claro <i>trade-off</i> ai, uma relação de troca bem consciente. A gente entende a importância da... tem a boniteza e tem a precisão também</p> <p>Então, do ponto de vista dos fornecedores, principalmente da questão ambiental, a regulamentação se dá pela 14.000. Esse é o princípio. Apesar de termos duas unidades que não são certificadas, os princípios que estão implantados lá</p>	<p>Investimento social com empregado é uma necessidade. Vai passar ser uma exigência</p>	<p>Você ter mão-de-obra no Brasil é quase um crime, a lei trabalhista no Brasil é loucura. Você admitir um empregado é mais ou menos fácil, depois você vai para a safra. (...), treinamento, depois tem que educar o funcionário e depois você não pode demitir não, só de multa para demitir você paga 40% cobertura para o empregado mais 10% cobertura para o governo. Isso eles criaram para tampar o rombo e</p>		<p>Tomada decisão é individual, atribuição da diretoria.</p>	<p>Retribuição à comunidade por tudo que a empresa conquistou no local</p>	

	<p>nas duas unidades em Pirapora são certificados, a gente tem o sistema de gestão ambiental que é aplicado para todas as unidades e em função dele temos duas unidades que são certificadas. Se eu quisesse submeter as outras duas a um processo de certificação como as regras são definidas pelo sistema para todas as unidades e para todos os processos eu poderia ter essas outras unidades certificadas. O que eu estou tentando falar é que o processo é o mesmo para todas. Só que eu tenho uma característica, foi conveniente certificar duas</p>		<p>até hoje não tiraram, continua lá. Você pagar de multa, 50% cobertura de multa de que? Se você não é culpado quando você dispensa um empregado. Você dispensa por vários fatores, primeiro porque o cara entrou em desídia, as vezes te rouba e você não consegue provar, se você vai mandar embora você é multado.</p>				
--	---	--	--	--	--	--	--

	unidades, porque eram duas unidades que exportavam e o selo naquelas duas unidades eram importantes. Mas o princípio está lá independente da certificação.						
Ganhos com a Confiança	<p>Retorno</p> <p>Estabelecimento de uma relação com confiança entre empresa e empregado e essa boa relação traz benefício para empresa</p>			<p>Relação com fornecedor é comercial. Mas com alguns é uma relação pessoal, de amizade.</p>		<p>Contrato dos funcionários (responsabilidade com funcionários versus manter projetos para comunidade)</p> <p>O contrato do funcionário é feito via cooperativa e pela forma de abordar o problema com o funcionário, o estabelecimento claro das regras do jogo no momento da contratação fez com que o número de reclamações fosse bastante</p>	<p>Comprometimento o Relação da gestão da empresa com o funcionário é de confiança. Empregado fazia o que gostava. É uma tradição esse relacionamento com funcionário</p> <p>Uma relação de confiança entre empresa e fornecedores foi crucial no momento de dificuldades</p>

						diminuto.	
Sentimento de compromisso	<p><i>a qualificação do mecânico têxtil é alta, o que o possibilita trabalhar em qualquer indústria de transformação que tem inclusive poder de pagar melhor que a têxtil.</i></p> <p>No setor têxtil o empregado demitido não fica sem emprego, o mercado absorve.</p> <p><i>Esse contexto de ação social é muito frequente. Acredita que a ação social é muito intensa. Não há na mesma intensidade em outra empresa do setor em MG. É inimaginável um trabalho</i></p>	<p><i>Capacitação na indústria têxtil permite achar profissionais qualificados no mercado. Implica turnover elevado, você não precisa reter funcionário, o mercado te oferece funcionário qualificado.</i></p>	<p><i>alto nível de qualificação propiciado no setor que o possibilita arranjar emprego facilmente, inclusive em outros setores .</i></p> <p>No setor têxtil o empregado demitido não fica sem emprego, o mercado absorve.</p>	<p><i>Concepção de que a empresa não dá lucro e que a manutenção dela é pelo social</i></p> <p><i>Parceria para sobrevivência, o funcionar conjuntamente é essencial para manter a vila, que é isolada.</i></p> <p><i>Quando aposentam ficam na vila a cuidar dos netos, pois os filhos estão trabalhando na fábrica. Mesmo porque essas pessoas não suportam morar fora da comunidade</i></p>	<p>Relação próxima com o funcionário, um vínculo emocional. Inclusive ajuda na resolução de problemas pessoais do funcionário.</p>	<p><i>não é assistencialismo não</i></p> <p><i>É preciso intervir com ajuda em situações precárias, sem isso a pessoa não consegue seguir em frente.</i></p> <p><i>Fazer parte de uma sociedade é preciso fazer o possível por ela.</i></p> <p><i>Em prol da manutenção do trabalho social, aceita fazer parcerias legais , mas que ferem suas convicções.</i></p> <p><i>Satisfação ao ver o funcionário progredindo e assumindo funções em outras empresas. O instituto não pode remunerar</i></p>	

	<i>desses dentro do setor têxtil</i>					<p><i>melhor, mas qualificou para o mercado. Acredita que assim tem Cumprido sua função social.</i></p> <p>O funcionário é responsabilidade da empresa, a empresa busca trabalhar as finanças do funcionário, para que não se endividem</p> <p><i>Valor da solidariedade</i></p> <p><i>Entendimento que esse gesto será replicado. Você ajuda uma pessoa e essa pessoa ajuda outra pessoa, faz se um elo de solidariedade e vai se multiplicando a ajuda.</i></p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

Responsabilidade legal	Norma ambiental é cumprida rigorosamente. A certificação Iso 14000 só é concedida ou revalidada quando a empresa resolve todas as pendências.	Obrigação de investir no meio ambiente como condição de manter a fábrica aberta	Questiona o excesso de tributos trabalhistas, a dificuldade de se manter um empregado e também o custo excessivo para demitir o funcionário			Tudo é formal Empregado registrado Processos contábeis, entre outros todos formais.	A legislação tem que ser cumprida A legislação trabalhista e previdenciária como barreira à sobrevivência
	Empresa tem uma obediência estrita a todas as obrigações legais <i>percepção que tem que haver preocupação ambiental. percepção de que a preocupação com a natureza extrapola a questão legal, mas que a legislação dificulta a competitividade. Fica sugerido que a não exigência legal poderia levar a</i>	Consciência de que para além do legal que tem que cumprir, cuidar do ambiente é uma necessidade.	Dificuldade de dispensar um empregado desonesto, em função do ônus da prova A quantidade e complexidade dos impostos dificultam muito a indústria e é preciso expandir o pessoal do escritório para gerir essa complexidade e evitar multas. Falta de retorno do Estado em relação ao excesso de impostos pagos			No instituto RS Obrigação legal iludida Forma de funcionar sem ônus trabalhista Contrata via cooperativa para evitar onus com 13, férias impostos em geral. Mas é pela sobrevivência do trabalho social. É tudo legal e é a forma que tem de manter o trabalho Piso salarial considerável Piso salarial mais interessante (comparativo à cidade) Concessão de benefício	Obediência à legislação trabalhista. Funcionário registrado Não tem trabalho infantil <i>Legislação ambiental é muito rigorosa, então tem tudo dentro das normas, pois é muito caro não cumprir</i>

	<i>empresa a ter menor preocupação /atuação com a questão ambiental em favor de ganhos de competitividade</i>						
Dimensão ética	<p><i>Empresa centenária que se orgulha de nunca ter tido mão de obra escrava. Princípio de responsabilidade</i></p> <p>Ideia de “responsabilidade social” ancestral da empresa (por não ter escravos em época de escravidão)</p> <p>Valor da Equidade: Plano saúde do funcionário é igual ao do diretor</p>					Os acionistas começam a questionar a amplitude que tem ganhado o trabalho e as consequências é a redução da verba para a consecução do trabalho, embora ainda se mantém uma verba considerável.	
Formas de Terceirização		Terceirização de economia Para redução de			<i>Terceirização de capacidade subcontratação</i>	Terceirização de economia Para redução de	Terceirização de economia Para redução de

		custos Terceiriza onde a mão de obra ainda é intensiva (acabamento) e ou cara (design).			ocasional, para suprir eventuais oscilações de demanda <i>Terceirização de especialização (disfarçada, porque a própria empresa abre outra razão social para prestar serviços para ela própria)</i>	custos	custos
Dimensão Económica	A certificação é garantia de vendas, o cliente exige a certificação ambiental Relata a necessidade de manter funcionário, pois custo de reposição é alto, entre treinamento, desmotivação ao sair, entre outros. Boa relação como forma de reter funcionário e reduzir custos,	a empresa de maior rentabilidade têxtil no Brasil nos últimos três anos ¹ Mas em se tratando do setor é talvez a maior rentabilidade do Brasil seja a Santanense. Dos três anos foi o melhor balanço apresentado nas bolsas. Maior mesmo até do que a Coteminas que é muito maior que a gente. Então a empresa hoje está em uma fase muito tranquila, muito boa, muito capitalizada e muito moderna.	Comprometimento da competitividade da empresa em função da excessiva carga tributária Estratégia para sucesso da empresa Segredo do negócio está na compra, se consegue comprar os insumos baratos, consegue ter lucros. mão-de-obra é um fator de	<i>Retenção ao longo do tempo de alguns funcionários. (muitos anos de casa).</i> Longevidade do funcionário na empresa	Contrato funcionário que mora nos arredores da fábrica para reduzir custos As empresas têm que evoluir, é uma condição imposta pelo mercado, pelo mundo.	Choque de gestão, empresa familiar, começa a mudar, com implantação do conselho administrativo profissional. A empresa passou a ser de capital aberto	Responsabilidade também é econômica. Ao considerar que o diferencial na qualidade do produto tem custo, o que não implica em exagerar nesse custo.

	<p>trazendo benefícios para a empresa.</p> <p><i>Estratégias de retenção para além da remuneração. Refere-se a necessidade de manter um bom relacionamento. É o diferencial que o permite reter o funcionário.</i></p> <p><i>Retenção ao longo do tempo de alguns funcionários. (muitos anos de casa).</i></p> <p>Longevidade do funcionário na empresa</p>		<p>Diferencia o industrial do empresário: “Ele não é um industrial (falando da maior empresa da cidade e uma das maiores do Brasil), ele não tem amor aquela indústria ali. Ele precisa ter rentabilidade, precisa ter retorno”.</p> <p>Desmembramento da empresa Paculdino vendeu a fiação para uma pessoa e a Tecelagem para outra</p>				
Certificação ambiental	Iso 14000		Iso 9000 Iso 14000				

Dimensão ambiental	<p>Trabalho de sensibilização quanto a necessidade de preservação do ambiente. Avaliação nem sempre é positiva, alguns não se sensibilizam da importância da preservação.</p> <p>O treinamento <i>ambiental</i>, por vezes se estende aos filhos.</p> <p>A responsabilidade ambiental é um mix de espontaneidade, mas essa é reforçada pela legislação que é rigorosa.</p> <p>A questão ambiental já vem lá de trás, não teve uma mudança, mas uma</p>	<p>A empresa sempre gastou muito dinheiro com o ambiente. Tratamento de efluente, pois o acabamento polui muito.</p>	<p>Não concorda em pagar imposto para regulamentação de uma agencia que cuide das águas. Consciência de que é a água é um bem social, portanto, de todos, mas discorda da forma que foi feita para regularizar o bom uso da água.</p>	<p>A empresa não trabalha no segmento de acabamento, que é mais poluidor. Mesmo com baixo impacto ambiental, tem ações de tratamento de efluentes da comunidade. Estabelece uma relação de simbiose com a natureza, <i>mesmo porque o turismo é forte na localidade.</i></p> <p>Adequação da matéria prima para produzir o produto, por uma que fonte que polua menos para atender as reivindicações ambientais, mesmo com maiores dificuldades para processar a nova matéria prima.</p>	<p>A empresa cumpre os padrões que são obrigatórios no âmbito ambiental.</p>	<p><i>Orienta a população para Bom uso da água. Reconhece a importância das crianças na consciência ambiental</i></p> <p>Apresenta o algodão colorido, que é resultado da engenharia genética, ainda caro, mas que no futuro é uma solução do problema do tingimento do tecido e da poluição ambiental da têxtil.</p>	<p>Consciência da grande utilização e poluição da água e que é necessário fazer o tratamento do efluente, pois o tingimento usa muita água e é preciso tratar a água para devolver ao rio.</p>
---------------------------	--	--	---	--	--	---	--

	<p>consolidação com questão da 14.000 serviu para dar um pano de fundo para organizar melhor todo o conjunto dos processos.</p> <p>Os processos de gestão ambiental são pré-requisitos, e não obediência a uma certificação. Em todas as unidades, mesmo sem certificação a conduta é a mesma.</p>						
Grau de motivação da ação ou Base da atuação: Espontânea (humanitária) vs tática (interesse)	Motivação muito mais voluntária do que impositiva. As praticas da empresa é diferenciada em comparativo a outras empresas.	Necessidade Investir no treinamento do funcionário é um investimento necessário, que não tem como não fazer.					Humanitário Prazer de ajudar

		<p>A empresa vai deixando de ser paternalista em questão das circunstâncias do mundo em que ela está vivendo e da nova realidade que ela está vivendo.</p> <p>(...) Para época era, porque para época aquilo afastava, você conseguir viver <i>daquela forma</i>. <i>Depois que</i> você passou a não conviver daquela forma, e que aquilo ali era uma condição mínima necessária para sobreviver, você passou a ter suas preocupações elevadas de produtividade. Não tinham elas. Essas preocupações de produtividade é de um século para cá, não</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

		<p>existia isso. Isso ai é a abertura, teve um papel importantíssimo. Igual esse período de abertura que foi feito escancarado no Brasil, ou você trabalha bem demais ou você é engolido e desaparece.</p> <p>(...) a competição está enorme, se você não tem produtividade elevada você morre. (...) Eu cheguei na China e fui visitar uma fábrica (...) eu fiquei horrorizado com aquele negócio que cada uma oficina cabia um tear. A Santanense já trabalhava com 25, 30. Então eu fui logo nesse assunto: “Olha, o que eu achei</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

		<p> muito estranho, é que como que pode uma fábrica funcionar com um tecelão tocando um tear?” Então o diretor da fábrica virou para mim e falou assim: “Isso é mentalidade capitalista, que tem preocupação com produtividade. O nosso problema na China é dar emprego para 1 bilhão de pessoas. A nossa preocupação é outra”. Então calou a minha boca, não gostou daquilo que falei de jeito nenhum. Mas as coisas eram assim realmente. Então isso é o cúmulo do paternalismo. Quer dizer, fazer uma fábrica com um tecelão em cada tear. Porque o paternalismo </p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

		era dessa ótica, porque tinha que dar emprego para 1 bilhão de pessoas.					
Relação com a cadeia	<p>A concepção do Proalminas era fornecer às empresas abatimento no ICMS e essas por sua vez se comprometiam a adquirirem o algodão da região.</p> <p>O programa tem perdido força na empresa.</p>	<p>A empresa buscou ter papel atuante do Proalminas. O resultado do programa foi um fracasso. A produção da região é muito pequena e sem qualidade.</p>	<p>Os incentivos para o algodão no Norte de Minas não adiantaram nada.</p> <p>Não há vínculo com a cadeia a montante. Não compra o algodão da região.</p> <p>Importação de fios (mais barato do que comprar o algodão no Brasil)</p> <p>Proalminas é um incentivo imenso para o produtor</p> <p>Falta de parcerias atrapalhou o Norte de Minas. O desenvolvimento do produtor da região</p> <p>Agricultura familiar impede vantagens creditícias, o que impede a compra de maquinário e é</p>				

			impossível a lavoura na enxada.				
			Os usineiros de algodão quebraram os produtores de algodão				
			Cadeia é toda autofágica				
Conceito RS Dos representants das empresas	<p><i>Responsabilidade social e ação social como sinônimo.</i></p> <p><i>Preocupações com a saúde, segurança do trabalho, tratamento de resíduo e efluente sempre existiram, está no DNA da empresa.</i></p> <p>A atuação da empresa ao longo do tempo é evolutiva, nunca houve rupturas, há correções de rumos como</p>	<p><i>O Brasil não está preparado para esse tipo de coisa”.</i></p> <p><i>O Ethos toma dinheiro das empresas para fazer benefício para a sociedade.</i></p> <p><i>Já existem os impostos altíssimos, aí no Balanço Social foi inventado mais um monte de coisas que onera as empresas</i></p> <p><i>A concepção de</i></p>	<p><i>O pensamento do Norte de Minas é que gerar emprego já é fazer o suficiente.</i></p>		A responsabilidade ambiental legal é expressa como responsabilidade social.	A responsabilidade social começa com o resgate do trabalho cultural da família. Se amplia para a criação do Instituto de responsabilidade social que teria por base a cultura e a educação, era para ser um trabalho desenvolvido com os funcionários e os familiares, mas em função da carência da população a atuação amplia para a sociedade.	<p>Define responsabilidade social como agir corretamente na função pública e empresarial.</p> <p>Dinheiro da corrupção era suficiente para resolver o problema da falta de emprego, saúde, etc.</p> <p>Responsabilidade é ter ética, não dar e nem receber propina.</p>

	qualquer processo. Mas falar, a CEDRO nunca priorizou a responsabilidade social e agora passou a priorizar. Não consigo achar pontos de referência para falar assim... eu não consigo, acho que está lá no DNA dela	<i>que a responsabilidade social depende da Economia, mas que essa atuação social tem limites.</i>					
Balanco social Codigo de ética	<i>Código de ética formal, escrito e divulgado.</i> <i>90% do que está escrito constitui uma síntese de um conjunto de praticas, desenvolvidas desde primórdios.</i>				<i>Valores da empresa que devem ser incorporado. Consciente da necessidade de implantar as normas e condutas para repassar ao funcionário. Pratica-se um Código de ética Informal, verbal, repassado no cotidiano</i>	Balanco social publicado	

<p>Natureza dos resultados obtidos -Simbólico -Material</p>	<p>Material</p> <p><i>Relação de troca consciente. Ações benéficas para a comunidade, mas que também ajuda ao bom funcionamento da empresa.</i></p> <p>Ação de preocupação ambiental beneficia a comunidade e traz retorno para empresa</p> <p>Material Carácter “oportunista” da responsabilidade social da empresa: responsabilidade social interna (com trabalhadores) para viabilização da força de trabalho e da própria manutenção da empresa</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

	Material Premio mineiro de gestão ambiental em 2007, concorreu com grandes empresas como Fiat, Petrobras e levou o premio						
Marketing e imagem da empresa	A divulgação da ação ambiental tem o intuito de preservar a boa imagem da empresa. .	O investimento em marketing tem intuito de estar atento às tendências do mercado.					

Anexo 4 - RH

SELECTION OF CASES AND VARIABLES

ACTIVE CATEGORICAL VARIABLES

11 VARIABLES 66 ASSOCIATED CATEGORIES

163 .	RH: Melhorias salariais diretas pessoal operacional	(6 CATEGORIES)
164 .	RH: Melhorias salariais diretas para gerentes/coordenadores	(6 CATEGORIES)
165 .	RH: Benefícios indiretos/complementares	(6 CATEGORIES)
166 .	RH: Incentivo à melhorias nas relações humanas, respeitando	(6 CATEGORIES)
167 .	RH: Política que vise redução da distância entre as maiores	(6 CATEGORIES)
168 .	RH: Política de promoções internas	(6 CATEGORIES)
169 .	RH: Instituição de ganho de produtividade e bonificações	(6 CATEGORIES)
171 .	RH: Cumprimento de todas as obrigações legais no ambiente de	(6 CATEGORIES)
173 .	RH: Desenvolvimento de competências através da qualificação	(6 CATEGORIES)
176 .	RH: Fortalecimento dos valores e princípios da cultura organ	(6 CATEGORIES)
177 .	RH: Fortalecimento dos valores e princípios da cultura org_4	(6 CATEGORIES)

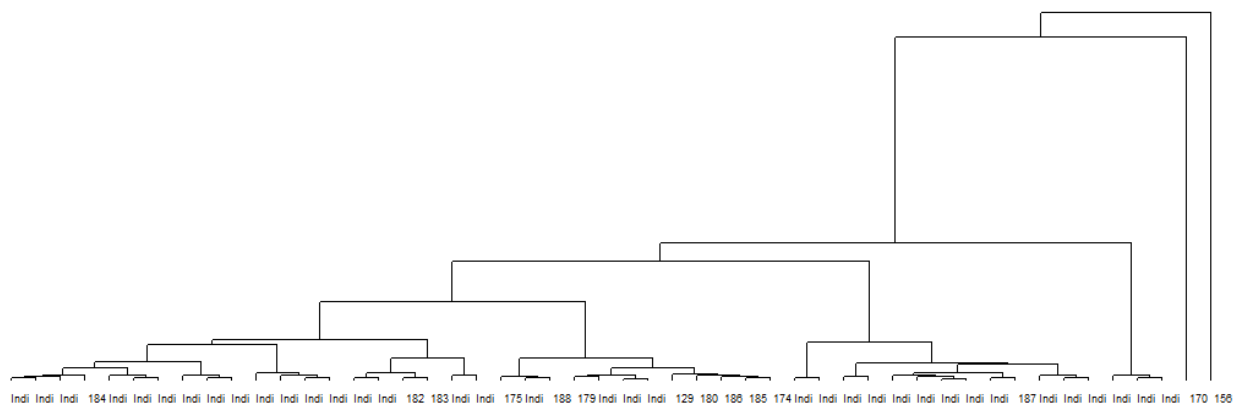
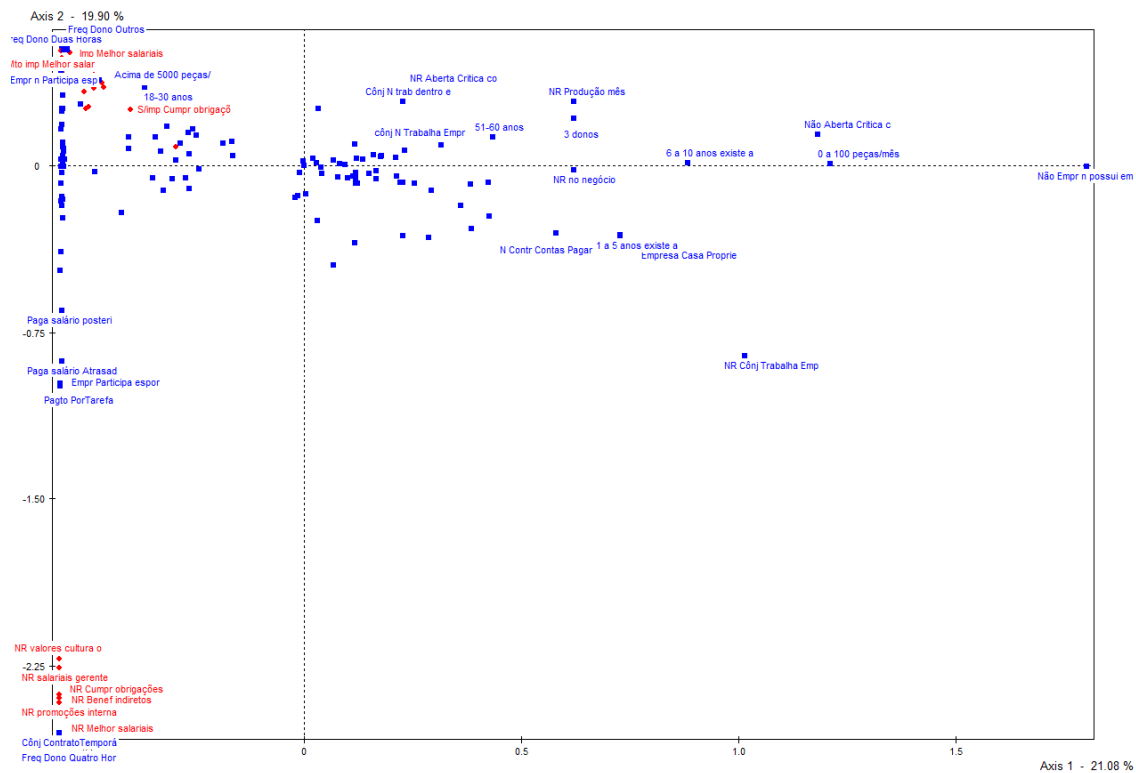
SUPPLEMENTARY CATEGORICAL VARIABLES

51 VARIABLES 197 ASSOCIATED CATEGORIES

2 .	Sexo	(2 CATEGORIES)
3 .	Formação profissional extra-escolar?	(2 CATEGORIES)
5 .	Se Empregado responde: Sempre trabalhou no setor têxtil	(3 CATEGORIES)
6 .	Quantos donos existem na empresa?	(4 CATEGORIES)
7 .	Função na empresa: Gerência Produção	(4 CATEGORIES)
8 .	Função na empresa: Gerência Comercial	(4 CATEGORIES)
9 .	Função na empresa: Gerência de Marketing	(4 CATEGORIES)
10 .	Função na empresa: Outras	(4 CATEGORIES)
14 .	Se Dono responde: Sempre trabalhou no têxtil	(4 CATEGORIES)
15 .	Estado Civil	(6 CATEGORIES)
16 .	O cônjuge trabalha para a empresa?	(4 CATEGORIES)
17 .	A atividade do seu cônjuge é remunerada?	(3 CATEGORIES)
18 .	Qual a forma do contrato de trabalho do cônjuge ou companhei	(4 CATEGORIES)
19 .	Modalidade do contrato de trabalho do cônjuge	(4 CATEGORIES)
20 .	Cônjuge trabalha dentro da empresa?	(3 CATEGORIES)
21 .	Segmento do setor têxtil: Fecção	(4 CATEGORIES)
22 .	Segmento do setor têxtil: Confecção	(4 CATEGORIES)
24 .	Empresas Sede própria ou funciona na casa do proprietário?	(4 CATEGORIES)
25 .	Qual a produção mês da empresa?	(6 CATEGORIES)
43 .	Qual o principal mercado consumidor da empresa?	(4 CATEGORIES)
44 .	A empresa tem capital de giro?	(4 CATEGORIES)
45 .	Com o atual capital de giro, a empresa tem condições de aume	(3 CATEGORIES)
46 .	Controles da empresa: Registro diário de caixa	(4 CATEGORIES)
47 .	Controles da empresa: Controle de estoques	(3 CATEGORIES)
48 .	Controles da empresa: Planilha de custo	(3 CATEGORIES)
49 .	Controles da empresa: Contas a pagar e receber	(3 CATEGORIES)
50 .	Controles da empresa: Cadastro do cliente e fornecedores	(3 CATEGORIES)
51 .	Controles da empresa: Utiliza informática na atividade	(3 CATEGORIES)
86 .	Quem é que assegura a gerência da empresa?	(4 CATEGORIES)
87 .	Diga a frequência da presença do dono na empresa	(4 CATEGORIES)
97 .	A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas e cont	(3 CATEGORIES)
98 .	A empresa possui empregado?	(3 CATEGORIES)
159 .	Qual a periodicidade de pagamento da mão-de-obra empregada?	(6 CATEGORIES)
160 .	Qual a regularidade de pagamentos dos salários nos últimos 1	(4 CATEGORIES)
161 .	É comum os empregados fazerem horas extras?	(3 CATEGORIES)
181 .	Você é associado (a) a algum sindicato ou órgão de classe?	(3 CATEGORIES)
183 .	Os salários pagos pela empresa leva em consideração os pisos	(4 CATEGORIES)
360 .	Idade	(5 CATEGORIES)
361 .	Escolaridade	(5 CATEGORIES)
364 .	Há quantos anos trabalha nesta empresa?	(5 CATEGORIES)
365 .	Você toma as decisões pela empresa?	(2 CATEGORIES)
366 .	Grau de entrosamento com os negócios: Conhece a fundo todos	(4 CATEGORIES)
367 .	Grau de entrosamento com os negócios: Participa constantemen	(4 CATEGORIES)
368 .	Grau de entrosamento com os negócios: Participa esporadicame	(4 CATEGORIES)
369 .	Grau de entrosamento com os negócios: Participa das decisões	(4 CATEGORIES)
370 .	Grau de entrosamento com os negócios: Outros	(3 CATEGORIES)
371 .	Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o	(4 CATEGORIES)
372 .	Função na empresa: Gerência / Administração	(4 CATEGORIES)
373 .	Função na empresa: Gerência Financeira	(4 CATEGORIES)
477 .	Há quanto tempo está no negócio?	(6 CATEGORIES)
478 .	Há quanto tempo existe esta empresa?	(6 CATEGORIES)

CASES

WEIGHT OF CASES	NUMBER	WEIGHT	UNIF
KEPT	NITOT = 119	PITOT = 119.000	
ACTIVE	NIACI = 119	PIACT = 119.000	
SUPPLEMENTARY	NISUP = 0	PISUP = 0.000	



Anexo 5- Variáveis dendograma Terceirização

SELECTION OF CASES AND VARIABLES

ACTIVE CATEGORICAL VARIABLES

13 VARIABLES 78 ASSOCIATED CATEGORIES

27 . Motivo MO Terc: Não perder o foco	(6 CATEGORIES)
28 . Motivo MO Terc: Aumento qualidade	(6 CATEGORIES)
29 . Motivo MO Terc: Ganhos de flexibilidade	(6 CATEGORIES)
30 . Motivo MO Terc: Aumento produtividade	(6 CATEGORIES)
32 . Motivo MO Terc: Redução de custos	(6 CATEGORIES)
33 . Motivo MO Terc: Maior lucratividade	(6 CATEGORIES)
34 . Motivo MO Terc: Maior crescimento	(6 CATEGORIES)
35 . Motivo MO Terc: S/grandes investimentos	(6 CATEGORIES)
36 . Motivo MO Terc: Agilidade	(6 CATEGORIES)
37 . Motivo MO Terc: Agilidade nas decisões	(6 CATEGORIES)
38 . Motivo MO Terc: Evitar os ônus	(6 CATEGORIES)
39 . Motivo MO Terc: Tradição	(6 CATEGORIES)
41 . Motivo MO Terc: Redução dos encargos	(6 CATEGORIES)

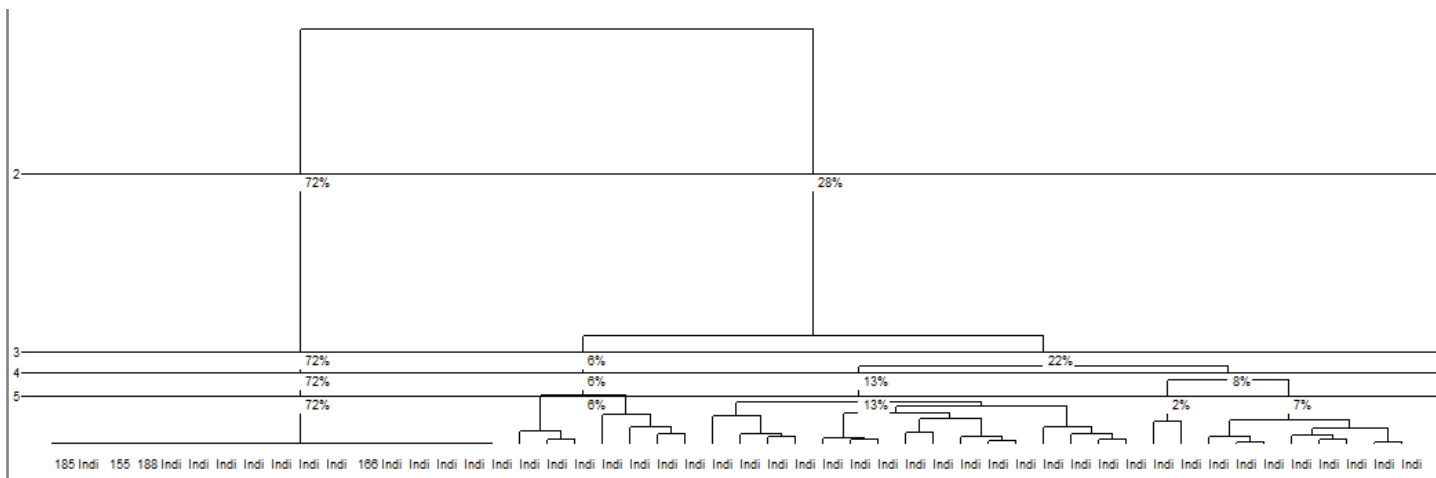
SUPPLEMENTARY CATEGORICAL VARIABLES

54 VARIABLES 209 ASSOCIATED CATEGORIES

2 . Sexo	(2 CATEGORIES)
3 . Formação profissional extra-escolar?	(2 CATEGORIES)
5 . Se Empregado responde: Sempre trabalhou no setor têxtil	(3 CATEGORIES)
6 . Quantos donos existem na empresa?	(4 CATEGORIES)
7 . Função na empresa: Gerência Produção	(4 CATEGORIES)
8 . Função na empresa: Gerência Comercial	(4 CATEGORIES)
9 . Função na empresa: Gerência de Marketing	(4 CATEGORIES)
10 . Função na empresa: Outras	(4 CATEGORIES)
14 . Se Dono responde: Sempre trabalhou no têxtil	(4 CATEGORIES)
15 . Estado Civil	(6 CATEGORIES)
16 . O cônjuge trabalha para a empresa?	(4 CATEGORIES)
17 . A atividade do seu cônjuge é remunerada?	(3 CATEGORIES)
18 . Forma do contrato do cônjuge	(4 CATEGORIES)
19 . Modalidade do contrato de trabalho do cônjuge	(4 CATEGORIES)
20 . Cônjuge trabalha dentro da empresa?	(3 CATEGORIES)
21 . Segmento do setor têxtil: Fecção	(4 CATEGORIES)
22 . Segmento do setor têxtil: Confecção	(4 CATEGORIES)
24 . Sede própria ou casa do proprietário	(4 CATEGORIES)
25 . Produção mês da empresa	(6 CATEGORIES)
26 . Emprega mão-de-obra terceirizada	(2 CATEGORIES)
43 . Qual o principal mercado consumidor da empresa?	(4 CATEGORIES)
44 . A empresa tem capital de giro?	(4 CATEGORIES)
45 . Com o atual capital de giro, a empresa tem condições de aume	(3 CATEGORIES)
46 . Controles: Registro diário de caixa	(4 CATEGORIES)
47 . Controles: Controle de estoques	(3 CATEGORIES)
48 . Controles: Planilha de custo	(3 CATEGORIES)
49 . Controles: Contas a pagar e receber	(3 CATEGORIES)
50 . Controles: Cadastro do cliente e fornecedores	(3 CATEGORIES)
51 . Controles: Utiliza informática na atividade	(3 CATEGORIES)
86 . Quem assegura a gerência da empresa	(4 CATEGORIES)
87 . Frequência da presença do dono na empresa	(4 CATEGORIES)
97 . A empresa é aberta a receber críticas	(3 CATEGORIES)
98 . A empresa possui empregado	(3 CATEGORIES)
159 . Qual a periodicidade de pagamento da mão-de-obra empregada?	(6 CATEGORIES)
160 . Qual a regularidade de pagamentos dos salários nos últimos 1	(4 CATEGORIES)
161 . É comum os empregados fazerem horas extras?	(3 CATEGORIES)
181 . Sindicato ou órgão de classe	(3 CATEGORIES)
183 . Salários leva em consideração os pisos salariais	(4 CATEGORIES)
360 . Idade	(5 CATEGORIES)
361 . Escolaridade	(5 CATEGORIES)
364 . Há quantos anos trabalha nesta empresa?	(5 CATEGORIES)
365 . Você toma as decisões pela empresa?	(2 CATEGORIES)
366 . Grau de entrosamento com os negócios: Conhece a fundo todos	(4 CATEGORIES)
367 . Grau de entrosamento com os negócios: Participa constantemen	(4 CATEGORIES)
368 . Grau de entrosamento com os negócios: Participa esporadicame	(4 CATEGORIES)
369 . Grau de entrosamento com os negócios: Participa das decisões	(4 CATEGORIES)
370 . Grau de entrosamento com os negócios: Outros	(3 CATEGORIES)
371 . Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o	(4 CATEGORIES)
372 . Função na empresa: Gerência / Administração	(4 CATEGORIES)
373 . Função na empresa: Gerência Financeira	(4 CATEGORIES)
476 . Percentual da produção feito por mão-de-obra terceirizada?	(4 CATEGORIES)
477 . Há quanto tempo está no negócio?	(6 CATEGORIES)
478 . Há quanto tempo existe esta empresa?	(6 CATEGORIES)
490 . PagtoMOTerc	(6 CATEGORIES)

CASES

----- NUMBER -----WEIGHT -----				
WEIGHT OF CASES : Weight of objects, uniform equal to 1.				UNIF
KEPT	NITOT =	119	PITOT =	119.000
ACTIVE	NIACT =	119	PIACT =	119.000
SUPPLEMENTARY	NISUP =	0	PISUP =	0.000



Anexo 6

QUESTIONÁRIO PARA PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR TÊXTIL DO NORTE DE MINAS

Número do Questionário |_| |_| |_|

Data: __/__/__

Nome da Empresa: _____

Razão social _____

Cidade: _____

Identificação do questionário: |_|

1- Formal

2- Informal

BLOCO A – CARACTERIZAÇÃO INDIVIDUAL E FAMILIAR

1- Nome do entrevistado: _____

2- Sexo

1- Masculino

2- Feminino

3- Idade |_|_|

4- Escolaridade formal: (Diga o mais alto grau que finalizou)

1- Primeiro ano;

2- Primeira série / segundo ano;

3- Segunda série / terceiro ano;

4- Terceira série / quarto ano;

5- Quarta série / quinto ano;

6- Quinta série / sexto ano;

7- Sexta série / sétimo ano;

8- Sétima série / oitavo ano;

9- Oitava série / nono ano;

10- Primeiro ano do 2º grau / primeiro ano do ensino médio;

11- Segundo ano do 2º grau / segundo ano do ensino médio;

12- Terceiro ano do 2º grau / terceiro ano do ensino médio;

13- Ensino superior incompleto;

14- Ensino superior completo;

15- Outros, especificar: _____

5- Possui formação profissional extra-escolar?

1- Sim

2- Não (se não, passar para o Estatuto da pessoa que responde, pergunta 07)

6- Diga quais os dois cursos mais importantes:

1 - Curso: _____

2 - Instituição: _____

3 - Duração do curso: _____

4 - Curso: _____

5 - Instituição: _____

6 - Duração do curso: _____

Estatuto da pessoa que responde (*Preferencialmente contactar o dono para responder*):

7- Quem responde ao questionário?

1- Empregado

2- Patrão (*se for o patrão a responder, passar pergunta 13*)

Se for o empregado:

8- Sempre trabalhou no setor têxtil?

1- Sim

2- Não

3- Se não, qual o último setor que trabalhou? _____

9- Há quanto anos trabalha nesta empresa? |_|_|

10- Você toma decisões pela empresa?

1- Sim

2- Não

11- Qual o seu grau de entrosamento com os negócios da empresa? (Resposta Múltipla)

1- Conhece a fundo todos os processos operacionais, administrativos e de gestão na empresa;

2- Participa constantemente das decisões estratégicas: financeiras, comerciais, administrativas;

3- Participa esporadicamente das decisões estratégicas: financeiras, comerciais, administrativas;

4- Participa das decisões operacionais;

5- Outros, especificar: _____

12- Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

1- Sim

2- Não

Se for o patrão:

13- Quantos donos existem na empresa? |_|_|

(*Dá preferência para entrevistar o dono ligado diretamente a área de produção*)

14- Qual a função que você exerce na empresa?

1- Gerência /administração;

2- Gerência financeira;

3- Gerência produção;

4- Gerência comercial;

5- Gerência de marketing;

6- Outras, especificar:_____

15- Qual a função que os demais donos exercem na empresa?

- 1- Gerência /administração;
- 2- Gerência financeira;
- 3- Gerência produção;
- 4- Gerência comercial;
- 5- Gerência de marketing;
- 6- Responsável pela modelagem;
- 7- Outras, especificar:_____

16- Sempre trabalhou no setor têxtil?

- 1- Sim
- 2- Não
- 3- Se não, qual o último setor que trabalhou? _____

17- Há quanto tempo está no negócio?_____

18- Há quanto tempo existe esta empresa?_____

19- Já possuiu ou possui outra (s) empresa (s) no ramo antes desta?

- 1- Sim
- 2- Não (Se não, passar para a pergunta 21)
- 3- Quantas? |_|_|

20- Diga o que aconteceu com cada uma destas empresas? (da primeira a última)

	Empresas				
	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª
1- Foi a falência;					
2- Vendeu;					
3- Encerrou por dificuldades fiscais;					
4- Transferiu para filhos;					
5- Outras especificar:_____					

21- Qual o seu estado civil?

- 1- Solteiro
 - 2- Casado
 - 3- Vive em união de fato
 - 4- Separado
 - 5- Viúvo
- (Se for solteiro ou viúvo, passar para a pergunta 26)

22- O seu cônjuge ou companheiro(a) trabalha para a empresa?

- 1- Sim
- 2- Não (se não, passar para a pergunta 27)

23- A atividade do cônjuge é remunerada?

- 1- Sim
- 2- Não

24- Qual a forma do contrato de trabalho do cônjuge ou companheira?

- 1- O cônjuge ou companheira trabalha na empresa como sócia-proprietária;

- 2-O cônjuge ou companheira trabalha na empresa **com** carteira assinada;
 3- O cônjuge ou companheira trabalha na empresa **sem** carteira assinada;

25- Qual a modalidade do contrato de trabalho do cônjuge ou companheira?

- 1- O cônjuge ou companheira trabalha **com** contrato temporário de Prestação de serviços;
 2- O cônjuge ou companheira trabalha **sem** contrato temporário de prestação de serviços;

26- O cônjuge ou companheira trabalha dentro da empresa?

- 1- Sim
 2- Não
 3- Se não, onde trabalha? _____

27- Quantos filhos têm? |_|_| (se não tem filhos, passar para a pergunta 30)

28- Quantos filhos auxiliam no trabalho da empresa? |_|_|
 (se nenhum, passar para a pergunta 30)

29- Quanto ao estatuto do trabalho dos filhos:

	Filhos do mais velho para o mais novo				
	1ª	2º	3º	4º	5º
1- Qual a idade do(s) filho(s) que trabalha(m) para a empresa?					
2- Qual(is) do(s) filho(s) têm atividade remunerada?					
Estatuto do contrato de trabalho					
Carteira assinada: 3 – Qual(is) do(s) filho(s) está(ão) na empresa como sócio-proprietário?					
4 – Qual(is) do(s) filho(s) têm carteira profissional assinada como empregado?					
Contrato para prestação de serviços: 5– Qual dos filhos trabalha com contrato temporário para prestação de serviços?					
6- Qual o prazo do contrato de prestação de serviços do(s) filho(s)?					
7- Qual(is) do(s) filho(s) trabalham na empresa com contrato e sem remuneração?					
8- Qual o local de trabalho dos filhos com contrato de prestação de serviços? (dentro ou fora da empresa)	1-Dentro 2- Fora	1- Dentro 2- Fora	1- Dentro 2- Fora	1- Dentro 2- Fora	1- Dentro 2- Fora
Sem contrato para prestação de serviços: 9– Qual dos filhos trabalha sem contrato temporário por prazo determinado para prestação de serviços?					

10- Qual(is) do(s) filho(s) trabalham sem contrato com remuneração familiar?					
11- Qual(is) do(s) filho(s) trabalham na empresa sem contrato e sem remuneração?					
12- Qual o local de trabalho dos filhos sem contrato de prestação de serviços? (dentro ou fora da empresa)	1- Dentro 2- Fora	1- Dentro 2- Fora	1- Dentro 2- Fora	1- Dentro 2- Fora	1- Dentro 2- Fora

BLOCO B – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

30- Em qual ou quais segmentos do setor têxtil a empresa atua? (Resposta Múltipla)

- 1 - Beneficiamento do algodão;
- 2 - Fiação;
- 3 - Confecções;
- 2 - Outros, especificar: _____

31- A empresa tem sede própria ou funciona na casa do proprietário?

- 1 - Sede própria;
- 2 - Casa do proprietário;

32- Qual o modo de ocupação das instalações?

- 1 - Alugado;
- 2 - Cedido;
- 3 - Própria;
- 4 - Outros, especificar: _____

33- Qual a forma que a produção é realizada?

- 1- Por mês;
- 2- Por quinzena;
- 3- Por semana;
- 4- Por encomenda;
- 5- Por peça;
- 6- Por coleção – inverno, primavera / verão, alto verão;
- 7- Por dia;

34- Qual a produção mês da empresa?

- 1- 0 a 100 peças/mês
- 2- 101 a 500 peças/mês
- 3- 501 a 1000 peças/mês
- 4- 1001 a 5000 peças/mês
- 5- Acima 5000 peças/mês

35- A empresa emprega mão-de-obra terceirizada?

- 1- Sim
- 2- Não (Se não, passar para a pergunta 40)
- 3- Em quais atividades? _____

36- Sinalize o percentual da produção que é feito por mão-de-obra terceirizada?

- 1- 0 a 5%;
- 2- 6 a 10%;
- 3- 11 a 15%;
- 4- 16 a 20%;
- 5- 21 a 30%;
- 6- 31 a 40%;
- 7- 41 a 50%;
- 8- 51 a 60%;
- 9- 61 a 70%;
- 10- Acima 70%

37- Quais as formas de remuneração da mão-de-obra terceirizada?

- 1- Salário fixo em dinheiro;
- 2- Salário não monetário (moradia, alimentação, outros);
- 3- Remuneração variável por produção;
- 4- Outros, especificar: _____

38- Qual a periodicidade de pagamento da mão de obra terceirizada?

- 1- Por mês
- 2- Por quinzena
- 3- Por semana
- 4- Por dia
- 5- Por tarefa
- 6- Irregular. Especificar de que forma? _____

39- Indique se os aspectos apontados a seguir foram Muito importantes, importantes, pouco importantes ou sem importância na sua motivação para contratar mão-de-obra de terceiros:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
1- Não perder o foco da atividade principal;				
2- Aumento da qualidade;				
3- Ganhos de flexibilidade;				
4- Aumento da produtividade e competitividade;				
5- Redução do quadro direto de empregados;				
6- Redução de custos;				
7- Maior lucratividade;				
8- Maior crescimento;				
8- Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos;				
9- Maior agilidade na expansão da capacidade;				
10- Maior agilidade nas decisões;				
11- Evitar os ônus decorrentes de um maior volume de empregados e etapas do processo produtivo;				
12- Tradição em trabalhar como terceirização da produção;				
13- Possibilidade de ampliação do mercado				

para micro e pequenas empresas;				
14- Redução dos encargos legais e sociais;				
15- Redução dos benefícios concedidos a empregados;				

40- Qual o principal mercado consumidor da empresa? _____

1- Mercado local _____ %;

2- Mercado regional _____ %;

3- Mercado extra-regional _____ % Qual? _____

41- Se vende para o mercado extra-regional, porque optou por esse mercado? _____

42- Onde você adquire sua matéria-prima e principais insumos?

1- Mercado local; _____ %;

2- Mercado regional; _____ %;

3- Mercado extra-regional. _____ %; Qual: _____

43- A empresa contrata seus empregados?

1- Mercado local; Produção _____ % - Comercial _____ %

2- Mercado regional; Produção _____ % - Comercial _____ %

3- Mercado extra-regional. Produção _____ % - Comercial _____ % Qual: _____

44- Se compra seus insumos no mercado extra-regional, porque optou por esse mercado?

45- Qual a capacidade instalada da empresa (produção peça/mês)? _____

46- A empresa tem capital de giro?

1- Sim

2- Não (Se não, passar para a pergunta 48)

47- Com o atual capital de giro, a empresa tem condições de aumentar sua produção?

1- Sim

2- Não

48- A empresa possui algum destes controles? (Resposta Múltipla)

1- Registro diário de caixa

2- Controle de estoques

3- Planilha de custos

4- Contas a pagar e receber

5- Cadastro do cliente e fornecedores

6- Utiliza informática na atividade

7- Outros, especificar: _____

49- Qual o faturamento da empresa?

Faturamento médio mensal: _____

Percentual do faturamento real contabilizado no Balanço: _____ %.

50- Indique se os aspectos apontados a seguir foram Muito importantes, importantes, pouco importantes ou sem importância na sua motivação para abrir esta empresa:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
1- A experiência na área;				
2- Formação;				
3- Continuidade dos negócios da família;				
4- A possibilidade de ganho na área;				
5- Baixo volume de capital para iniciar o negócio;				
6- Facilidade na aquisição de mão-de-obra;				
7- Facilidade na aquisição de equipamentos;				
8- Os incentivos fiscais;				
9- Incentivos municipais (doação de terreno, etc);				
10- Facilidade de financiamento;				
11- Dificuldade de ingressar no mercado formal;				
12- Desejo de ter o próprio negócio;				
13- Disponibilidade de matéria-prima na região;				
14- Dificuldade de trabalhar como assalariado;				
14- Necessidade de complementar a renda da família;				
15-Histórico familiar (Dar oportunidade de trabalho para família)				
16- Aptidão para o negócio;				
17- Outros, especificar: _____				

51- Em relação a cada uma das dificuldades que vou enumerar, enfrentadas pela empresa diga se elas são muito importantes, importantes, pouco importantes, sem importância no desenvolvimento atual de suas atividades:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
1- Falta de pessoal qualificado;				
2- Falta de Matéria prima de qualidade				
3- Escassez de recursos financeiros;				
4- Dificuldade de negociar o produto;				
5- Falta de incentivos fiscais;				
6- Dificuldade de qualificação da mão-de-obra;				
7- Falta de comprometimento dos empregados;				
8- Dificuldades de financiamento;				
9- Ausência de tradição familiar;				
10-Pequeno retorno financeiro do setor;				
11-Concorrência acirrada;				
12-Falta de habilidade para o negócio;				
13-Falta de separação entre os negócios da empresa e do dono;				
14-Investimento em marketing				
15-Consolidação da marca				
16-Dificuldade para ampliar o negócio localmente;				
17-Necessidade de buscar novos nichos de mercado;				

52- Quem é que assegura a gerência da empresa?

- 1 - O próprio dono é quem gerencia;
- 2 - Um gerente contratado para este fim;
- 3 - Gerência compartilhada – dono e gerentes de áreas

53- Diga a frequência da presença do dono na empresa

1 - O dia todo, todos os dias;

2 – Quatro horas por dia;

3 – Duas horas por dia;

4- Outros, especificar: _____

54- Diga quem participa das decisões na empresa:

	Dono	Gerente	Empregado	Decisão Compartilhada
1- Quem toma as decisões estratégicas?				
2- Quem toma as decisões operacionais?				
3- Quem toma as decisões de produção?				
4- Quem toma as decisões financeiras estratégicas?				
5- Quem toma as decisões financeiras operacionais?				
6- Quem toma as decisões estratégicas relativas às vendas?				
7- Quem toma as decisões operacionais relativas às vendas?				
8- Quem toma as decisões estratégicas em relação ao marketing/consolidação de marca?				
9- Quem toma as decisões operacionais em relação ao marketing/consolidação de marca?				
10- Outras, especificar:				

55- A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

1- Sim

2- Não

BLOCO C – CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREGADOS

56- A empresa possui empregados?

1- Sim

2- Não (se não, passar para a pergunta 68)

57- Quanto ao estatuto do trabalho:

	Estatuto do trabalho			
	Sócio	Com carteira assinada	Sem carteira assinada	Com contrato temporário por prazo determinado de prestação de serviços
1- Quantas pessoas trabalham na empresa?				
2- Qual a média de admissões / mês?				
3- Qual a média de demissões / mês?				
4- Quantas pessoas trabalham dentro da empresa?				
5- Quantas pessoas trabalham fora da empresa?				

6- Quantos membros da família trabalham remunerados?				
7- Quantos membros da família trabalham não remunerados?				
8-As pessoas que trabalham na empresa usufruem dos benefícios compulsórios abaixo relacionados?				
1-13º Salário	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
2- Férias	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
3-Salário maternidade	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
4-Salário família	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
5-Horas extras	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
6-Recolhimento de FGTS	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
9-As pessoas que trabalham na empresa usufruem dos benefícios Sociais abaixo relacionados?				
1-Serviço de refeitório ou ticket-refeição	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
2- Lanche	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
3- Plano de saúde	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
4- Vale Transporte	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
5- Cesta básica mensal	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
6- Cesta básica final de ano	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
7- Brinquedo para filhos dos empregados no natal	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
10- Confraternização anual;	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
11- Bolsa de estudos;	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não
12- Apoio financeiro para aquisição/reforma de imóvel e ou bens duráveis;	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não	1- Sim 2- Não

58- Qual a periodicidade de pagamento da mão-de-obra empregada?

- 1- Mensal;
- 2- Quinzenal;
- 3- Semanal;
- 4- Diária;
- 5-Por tarefa.

59- Qual a regularidade de pagamento dos salários nos últimos doze meses?

- 1- Sempre paga no dia predeterminado;
- 2- Sempre paga em data posterior ao dia predeterminado;
- 3- Às vezes paga em data posterior ao dia predeterminado;
- 4- Outros, especificar: _____

60- É comum os empregados fazerem horas extras?

- 1- Sim
- 2- Não (Se não, passar para pergunta 63)

61- Os empregados que fazem horas extras normalmente fazem?

- 1 - Até 4 horas semanais;
- 2- De 6 a 10 horas semanais;
- 3- Acima de 10 horas semanais.

62- Como é a forma de pagamento das horas extras?

- 1 - Paga em folha de pagamento;
- 2- Trabalha com banco de horas;

- 4- Compensa as horas extras quando o empregado falta ao trabalho;
 5- Outros, especificar: _____

63- Sinalize se, as ações enumeradas a seguir foram muito importantes, importantes, pouco importantes ou sem importância na estratégia de recursos humanos adotadas pela empresa:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
1- Promoção de melhorias salariais diretas para pessoal operacional;				
2- Promoção de melhorias salariais diretas para gerentes / coordenadores de seção;				
3- Benefícios indiretos/complementares;				
4- Incentivo à melhorias nas relações humanas, respeitando a diversidade e a dignidade do ser humano;				
5- Estabelecimento de política que vise a redução da distância entre as maiores e as menores remunerações (plano de carreira);				
6- Estabelecimento de política de promoções interna;				
7- Instituição de ganho de produtividade e bonificações;				
8- Preocupação em assegurar um bom relacionamento entre todos os profissionais da empresa;				
9- Cumprimento de todas as obrigações legais pertinentes às relações e ambiente de trabalho;				
10- Manutenção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, propiciando as condições para níveis ótimos de desempenho e produtividade;				
11- Desenvolvimento de competências através da qualificação dos empregados;				
12- Política de seleção, retenção e desenvolvimento de empregados, reduzindo a rotatividade da mão-de-obra;				
13- Valorização do ser humano;				
14- Fortalecimento dos valores e princípios da cultura organizacional, procedimento formal;				
15- Fortalecimento dos valores e princípios da cultura organizacional, procedimento informal;				
16- Incentivo e aperfeiçoamento do trabalho em grupos;				
17- Contribuição para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, oferecendo condições para o equilíbrio entre trabalho, saúde e família;				
18- Orienta sobre o uso adequado de insumos e equipamentos como forma de preservar a saúde física do empregado;				

64- Você é associado(a) a algum sindicato ou órgão de classe?

1- Sim

2- Não

3- Qual a instituição? _____

65- Os empregados da empresa são associados a algum sindicato?

1- Sim

2- Não

3- Qual? _____

66- Os salários pagos pela empresa leva em consideração os pisos salariais de cada categoria?

1- Sim

2- Não

3- Se não, por que? _____

67- Existe na empresa uma comissão de trabalhadores que participa da gestão da empresa?

1- Sim

2- Não

68- Sua empresa já respondeu por ações trabalhistas na justiça?

1- Sim

2- Não (Se não, passar para a pergunta 70)

69- Quantas ações tiveram nos últimos dois anos? |_|_|

1 – Quantas dessas ações se referiam aos empregados **com** carteira assinada? |_|_|

2 – Quantas dessas ações se referiam aos empregados **sem** carteira assinada? |_|_|

70- A empresa possui empregados portadores de necessidades especiais?

1- Sim

2- Não (Se não, passar para a pergunta 73)

71- Qual o tipo de deficiência apresenta?

1- Auditiva;

2- Visual;

3- De locomoção;

4- De fala;

5- Mental;

6- Outras; especificar: _____

72- A empresa possui adaptações na sua estrutura para facilitar a acessibilidade dos seus empregados portadores de necessidades especiais?

1- Sim

2- Não

3- Não se aplica

3 - Se sim, quais? _____

BLOCO D – CARACTERIZAÇÃO DA INTERVENÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

73- Sua empresa desenvolve algum tipo de intervenção social?

1- Sim

2- Não (se não, passar para a pergunta 98)

74- Diga de quem foi a iniciativa de intervenção social da empresa e quais atores estão envolvidos no desenvolvimento da intervenção social da empresa?

	Dono	Empregados	Governo	Comunidade
1-A intervenção social partiu do:				
2-A intervenção social envolve:				

75- Diga as áreas abrangidas pela intervenção social da empresa: (Resposta Múltipla)

1- Alimentação

2- Assistência Social

3- Saúde

- 4- Educação/Alfabetização
- 5- Lazer e Recreação
- 6- Desenv. Comunitário e Mobilização Social
- 7- Esporte
- 8- Qualificação Profissional
- 9- Cultura
- 10- Segurança
- 11- Meio ambiente

76- Qual (is) a(s) forma(s) de concretizar a intervenção social da sua empresa? (Resposta Multipla)

- 1- Doação de recursos para a comunidade;
- 2- Doação de recursos a instituições;
- 3- Apóio a projetos ou programas sociais desenvolvidos por grupos da comunidade;
- 4- Através do incentivo ao voluntariado;
- 5- Distribuição de cesta básica no natal para empregados;
- 6- Distribuição de brinquedos no natal para filhos dos empregados;
- 7- Outros, especificar:_____

77- Para além das questões técnicas ligadas à atividade principal e tendo em conta o seu contexto social e humano, diga se sua empresa observa os aspectos apontados a seguir. Se observa, diga com que frequência essas questões o ocupam frequentemente, com alguma assiduidade, esporadicamente ou nunca:

		Frequentemente	Com alguma assiduidade	Esporadicamente	Nunca
1- Cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária;	1- Sim 2- Não				
2- Cumprimento das obrigações fiscais;	1- Sim 2- Não				
3-Focalização na lucratividade da empresa;	1- Sim 2- Não				
4-Estabelecimento de projetos que contribua com o desenvolvimento local;	1- Sim 2- Não				
5- Fornecimento de produtos e serviços de qualidade no mercado;	1- Sim 2- Não				
6- Adoção e incentivo ao consumo Consciente;	1- Sim 2- Não				
7- Cobrança de preço justo a seus clientes;	1- Sim 2- Não				
8- Concessão de um ambiente de trabalho Saudável e adequado a seus empregados;	1- Sim 2- Não				
9- Conscientização da importância do respeito à diversidade entre empregados e parceiros;	1- Sim 2- Não				
10- Preservação do meio ambiente;	1- Sim 2- Não				
11-Estabelecimento de relações democráticas, entre empregados e parceiros;	1- Sim 2- Não				
12-Estabelecimento de uma comunicação transparente;	1- Sim 2- Não				
13- Restauração ou preservação de patrimônio histórico ou de promoção da cultura	1- Sim 2- Não				
14- Luta contra a violência infanto-juvenil;	1- Sim 2- Não				
15- Concessão de auxílio à educação, contribuindo para a infra-estrutura das escolas	1- Sim 2- Não				

públicas e para redução do analfabetismo;					
16- Estabelecimento de relações éticas;	1- Sim 2- Não				

78- A empresa possui uma separação clara entre os negócios do dono e os da empresa, inclusive no que se refere às doações e investimentos sociais?

- 1- Sim
- 2- Não

79- Para quem é direcionada a maior parte do investimento social da empresa?

- 1- Para Empregados;
- 2- Para a Comunidade;
- 3- Para empregados e comunidade;
- 4- Para o meio ambiente;
- 5- Outros, especificar: _____

(Se forem somente para comunidade, passar para a pergunta 89)

80- A empresa estimula e/ou subsidia o acesso a cursos direcionados à capacitação profissional de seus empregados?

- 1- Corpo gerencial / de coordenação;
- 1- Sim
- 2- Não

- 2- Corpo operacional;
- 1- Sim
- 2- Não

(Se não, passar para a pergunta 82)

81- Com que frequência os empregados participam de cursos de capacitação profissional?

- 1- Sempre que surge;
- 2- Com alguma assiduidade;
- 3- Esporadicamente;
- 4- Nunca

82- Em relação a cada uma dos itens que vou enumerar, diga se eles são Aplicados a todos os empregados; apenas para donos, apenas para chefias, apenas para empregados registrados ou nunca aplicado

	Todos os empregados	Apenas para donos	Apenas para chefias	Apenas empregados registrados	Nunca aplicado
1-Plano de saúde familiar;					
2-Cesta básica mensal;					
3-Cesta básica no natal;					
4-Auxílio alimentação;					
5-Auxílio – Transporte;					
6-Qualificação profissional;					
7-Escola para filhos de empregados;					
8-Creches para filhos dos empregados					
9-Lazer e recreação;					
10-Esporte;					
11-Alfabetização de adultos;					
12-Distribuição de presentes no natal;					

13-Ginástica na empresa;					
14-Outros, especificar:_____					

83- O dono da empresa ajuda, de forma solidária, na solução de problemas particulares de seus empregados?

- 1- Sim
- 2- Esporadicamente
- 3- Não *(Se não, passar para a pergunta 85)*

84- De que forma o apoia solidariamente? (Resposta Múltipla)

- 1- Dá e apoio moral em situações de emergência enfrentadas pelo empregado;
- 2- Dá apoio financeiro em situações de acidentes, doença e falecimento familiar;
- 3- Dá apoio logístico no caso de doença familiar, morte, etc;
- 4- Se oferece para levar o filho dele ao médico;
- 5- Cuida do filho do empregado, ou providencia quem o faça, enquanto o empregado desenvolve o trabalho, quando ele não tem com quem deixar o filho;
- 6- Auxílio financeiro para melhoria das condições de moradia dos empregados;
- 7- Auxílio financeiro para aquisição de bens semi-duráveis e veículos
- 8- Outros, especificar: _____

85- A intervenção social com os empregados trouxe melhorias para a empresa?

- 1- Sim
- 2- Não *(Se não, passar para a pergunta 87)*

86- Como essas melhorias foram percebidas?

- 1- Pelo crescimento das vendas;
- 2- Pela redução dos custos com demissões;
- 3- Pela melhoria na satisfação dos empregados;
- 4- Pela melhoria da imagem da empresa;
- 5- Pelo aumento do lucro;
- 6- Pela redução da rotatividade de pessoal;
- 7- Pela redução do absenteísmo;
- 8- Pelo aumento do comprometimento dos empregados para com a empresa;
- 9- Pela melhoria das relações interpessoais na empresa;

87- A empresa reconhece a importância do trabalho voluntário, por isso estimula seus empregados a participarem como voluntários na comunidade?

- 1- Sim
- 2- Não *(Se não passar para a questão 89)*

88- O trabalho de voluntariado dos empregados é feito durante o expediente normal de trabalho?

- 1- Sim
 - 2- Não
- (Se a intervenção social for somente para empregados, passar para a pergunta 98)*

89- A empresa desenvolve sua intervenção social na comunidade com recursos próprios (da empresa)?

- 1- Sim
- 2- Em parte
- 3- Não

90- A empresa usufrui de algum tipo de incentivos fiscais para realizar sua intervenção social na comunidade?

1- Sim

2- Não

5- Se sim, qual (is)? _____

91- A intervenção social realizada pela empresa para a comunidade é realizada com algum tipo de parceria?

1- Sim

2- Não (se não, passar para a pergunta 93)

3- Se sim, qual (is)? _____

92- Com quem as empresas realizam parcerias?

1- Organizações sem fins lucrativos;

2- Empresas privadas;

3- Governo;

4- Com a comunidade;

5- Entidade de Classe (FIEMG, SEBRAE, ACI, Sindicato, etc.)

93- Existe algum mecanismo de acompanhamento da intervenção social?

1- Sim

2- Não

3- Se sim, qual? _____

94- Os aspectos apontados a seguir são muito importantes, importantes, pouco importantes ou sem importância no que se refere às motivações da empresa para realizar a intervenção social na comunidade de entorno?

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
1-Redução dos problemas sociais;				
2-Atendimento às exigências obrigatórias por lei.				
3-Melhoria da imagem da empresa;				
4-Assistência às comunidades próximas ao local da Empresa				
5-Gozo de incentivos fiscais;				
6-Complementação da ação do governo;				
7-Ausência do governo;				
8- Pela solidariedade;				
9- Por motivos religiosos;				
10-Atendimento aos apelos de campanhas públicas (enchentes, secas, fome, desabamento, etc)				
11-Atender a pedidos de outras entidades (governamentais ou comunitárias)				

95- Diga se as dificuldades que vou enumerar foram muito importante, importante, pouco importante ou sem importancia para realização da intervenção social da empresa na comunidade (Resposta Múltipla):

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
1- Falta de recursos financeiros para atividades sociais;				

2- Falta de recursos humanos qualificado para coordenar a atuação social;				
3- Falta incentivo por parte do governo;				
4- Falta conhecimento sobre os principais problemas sociais;				
4- Falta de costume de atuar nestas questões;				
4- Insatisfação com os resultados obtidos anteriormente.				

96- A intervenção social desenvolvida na comunidade pela empresa contribuiu para melhoria da empresa?

1- Sim

2- Não (Se não, passar para a pergunta 98)

97- Diga dos aspectos elencados a seguir foram muito importantes, importantes, pouco importantes ou sem importância na melhoria percebida pela sua empresa proporcionada pela sua intervenção social na comunidade:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
1-Crescimento das vendas				
2-Satisfação dos empregados;				
3-Satisfação do proprietário;				
4-Lealdade dos clientes;				
5-Conquista de novos clientes;				
6-Melhoria da imagem da empresa;				
7-Aumento do lucro;				
8-Melhoria do relacionamento com fornecedores;				
9-Melhoria do relacionamento com a comunidade;				
10-Redução com custos de segurança;				

BLOCO E – CLIENTES E FORNECEDORES

98- A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de seus clientes?

1- Sim

2- Não

99- A empresa promover melhorias constantes em seus produtos e serviços com intuito de melhor atender a seus clientes?

1- Sim

2- Não

100- Diga se os aspectos relacionados a seguir foram muito importantes, importantes, pouco importantes ou sem importância nos cuidados da empresa em relação aos seus clientes:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
1-Disponibilização de produtos de qualidade no mercado;				
2-Comprometimento na execução dos serviços pré e pós				

venda;				
3-Estabelecimento de mecanismo de registros das reclamações dos clientes;				
4-Tratamento e aproveitamento das reclamações dos seus clientes para adequação dos produtos e serviços;				
5-Disponibilização de informações claras e precisas sobre seus produtos, serviços e das obrigações pós-venda para seus clientes;				
6- Estabelecimento de uma comunicação ética e transparente com seus clientes;				
7-Consideração dos desejos dos clientes ao tomarem decisões;				
8-Tratamento respeitoso, honesto e digno aos clientes;				

101- Para além de uma boa proposta comercial, diga se os aspectos relacionados a seguir foram muito importantes, importantes, pouco importantes ou sem importância para selecionar seus fornecedores:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
1-Cumprimento da legislação trabalhista; previdenciária e fiscal;				
2-Declaração de não utilização de mão-de-obra infantil nas suas operações;				
3-Respeito aos direitos humanos;				
4-Respeito aos empregados;				
5-Manutenção de condição adequada de trabalho dos fornecedores a seus empregados (Saúde, segurança e higiene);				
6-Preocupação ambiental;				
7-Garantias da origem idônea da matéria-prima;				
8-Garantias quanto a não exploração predatórias dos recursos naturais em seus processos;				
9-Sistema de gestão e certificação (Iso, Selo, etc)				

102- Diga se os aspectos a seguir são considerados pela sua empresa no relacionamento com seus fornecedores:

- 1- Procura auxiliar seus pequenos fornecedores na adequação aos padrões de mercado, por via de estímulo à capacitação dos mesmos;
- 2- Esclarece aos pequenos fornecedores sobre os direitos das crianças e dos adolescentes;
- 3- Esclarecimento aos pequenos fornecedores sobre a utilização consciente dos recursos naturais;
- 4- Esclarecimento aos pequenos fornecedores sobre a importância de erradicação do trabalho infantil em sua cadeia produtiva;
- 5- Preocupa-se em desenvolver a localidade onde se insere, por isso se compromete a buscar fornecedores em cooperativas de pequenos produtores (como cooperativas de tecelões) em cooperativas de bairros, associações ou projetos de geração de renda;

103- Na empresa existe algum mecanismo que permita averiguar o cumprimento das obrigações legais por parte dos fornecedores?

- 1- Sim;
- 2- Não precisa, por trabalhar com grandes empresas, que são cobradas e fiscalizadas pelos órgãos competentes;
- 3- Não;

4- Se sim, Quais? _____

BLOCO F – PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL, CÓDIGO DE CONDUTA E BALANÇO SOCIAL

104- A empresa apoia ONGs ou projetos da comunidade que lidam com questões ambientais?

- 1- Sim
- 2- Não

105- A empresa se preocupa em minimizar os impactos negativos da sua atividade, por isso, realizar pesquisas com a comunidade de entorno para levantar possíveis problemas que suas atividades causam ou possam causar?

- 1- Sim
- 2- Não

106- A empresa tem alguma ação de preservação e educação ambiental interno e externo à empresa?

1- **Dentro da empresa:**

- 1- Sim
- 2- Não
- 3- Se sim, qual(is)? _____

2- **Na comunidade de entorno:**

- 1- Sim
- 2- Não
- 3- Se sim, qual(is)? _____

(Se não, passar para a pergunta 108)

107- Para quem são direcionadas os programas de preservação e educação ambiental da sua empresa? (Resposta Múltipla)

- 1- Para seus empregados;
- 2- Para a comunidade;
- 3- Para os fornecedores;
- 4- Para os clientes;
- 5- Para os familiares dos empregados;

108- Diga se os aspectos a seguir são considerados pela sua empresa no que se refere a política preservação e educação ambiental desenvolvida pela empresa:

- 1- Coleta seletiva de lixo;
- 2- Redução, utilização e reciclagem de recursos;
- 3- Economia no consumo de papel;
- 4- Economia no consumo de energia elétrica;
- 5- Uso de fonte de energia renovável;
- 6- Economia no consumo de água;

- 7- Redução da geração de resíduos sólidos;
- 8- Redução da geração de efluentes líquidos;
- 9- Tratamento de efluentes.

109- Diga se os aspectos a seguir são muito importantes, importantes, pouco importantes ou sem importância, no que se refere a preocupação da empresa em preservar o meio ambiente:

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
1-Desenvolvimento de ações de educação ambiental voltada ao seu público interno (empregados e familiares);				
2-Desenvolvimento de ações de educação ambiental voltada ao seu público externo (comunidade);				
3-Envolvimento de grupos de interesse, tais como consumidores, clientes, fornecedores e comunidade, nas ações de conservação e preservação ambiental;				
4-Implantação em suas dependências ações que visam preservar o meio ambiente, como desenvolver campanhas de redução de consumo de água e de energia;				
5-Conscientização sobre a necessidade de reciclagem de materiais;				
6-Desenvolvimento de campanhas de reciclagem de materiais;				
7-Fornecimento de informações sobre as áreas protegidas ou os animais ameaçados na área de atuação da empresa;				
8-Redução da poluição sonora e visual causada pelos seus processos;				
9-Apoiar ONGs ou projetos da comunidade que lidam com questões ambientais;				
10-Aprovetamento do lixo de outras empresas como insumo para a empresa;				

110- A empresa já foi multada por crime ambiental?

- 1- Sim
- 2- Não

111- A empresa já recebeu algum prêmio por preservar e conservar o ambiente?

- 1- Sim
- 2- Não

112- A empresa possui normas estabelecidos que esclareçam aos seus empregados os comportamentos estimulados por ela no que se refere ao relacionamento pessoal e comercial?

- 1- Sim
- 2- Não (Se não, passar para a pergunta **116**)

113- Esse documento é de caráter escrito ou verbal?

- 1- Escrito
- 2- Verbal

114- Diga se esta normatização é de amplo conhecimento:

- 1- Dos seus empregados;
- 2- Dos seus fornecedores;
- 3- Dos seus Clientes;

4- Da comunidade;

115- É feito um acompanhamento por parte da empresa para verificar a aplicação e o respeito às normas estabelecidas pela empresa:

1- Sim

2- Não

3- Se sim, de que forma? _____

116- A empresa tem conhecimento do Balanço social?

1- Sim

2- Não (se não, passar para a pergunta **118**)

117- A empresa publica o balanço social?

1- Sim

2- Não

118- Poderia listar cinco empresas, com respectivos endereços e contato, que subcontrata para prestar serviços a sua?

Nome da empresa: _____

Endereço (rua ou Av): _____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone: _____

Nome da empresa: _____

Endereço (rua ou Av): _____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone: _____

Nome da empresa: _____

Endereço (rua ou Av): _____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone: _____

Nome da empresa: _____

Endereço (rua ou Av): _____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone: _____

Nome da empresa: _____

Endereço (rua ou Av): _____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone: _____

119- Existe muita informalidade no setor?

1- Sim

2- Não

120- Poderia listar cinco empresas informais, com respectivos endereços e contatos, que você conhece?

Nome da empresa:_____

Endereço (rua ou Av):_____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone:_____

Nome da empresa:_____

Endereço (rua ou Av):_____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone:_____

Nome da empresa:_____

Endereço (rua ou Av):_____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone:_____

Nome da empresa:_____

Endereço (rua ou Av):_____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone:_____

Nome da empresa:_____

Endereço (rua ou Av):_____

Bairro: _____

Município: _____

Telefone:_____

MUITO OBRIGADO (A) PELA SUA COLABORAÇÃO